Indice

Capitolo 5
I mercati del lavoro: istruzioni per l'uso 107

Capitolo 6
Le persone giuste al posto giusto 141

Parte 2
Le persone

Capitolo 7
Dal contratto individuale al contratto collettivo 187

Parte 4
La valorizzazione

Presentazione

In uno scritto del 1932 Bertrand Russel descriveva due specie di lavoro: il primo consiste nel fare le cose materiali e il secondo nel dare ordini sul come farle. L'uno è sgradevole e mal pagato, l'altro è piacevole, ben pagato e suscettibile di espandersi senza limiti. Ci sono infatti non solo coloro che danno ordini, ma anche quelli che danno consigli su come dare tali ordini[1]. Certamente Bertrand Russel non si riferiva agli esperti di gestione delle risorse umane, che ancora non usavano questa denominazione. Ma la sua caustica riflessione può essere oggi letta come un'avvertenza su rischi e paradossi di questa professione. Rischi e paradossi che vogliamo richiamare in apertura di questo volume dedicato alla gestione delle risorse umane.

Parlando di risorse umane, la retorica è sempre in agguato[2]. Si dice che le risorse umane non sono un costo, ma un investimento. Qualcuno parla di capitale umano e propone di far figurare il loro valore come un *asset* in Bilancio, nello Stato Patrimoniale. Ma in molte occasioni i direttori delle risorse umane sono valutati in quanto considerano le risorse umane prosaicamente un costo e riescono invece a toglierle dal Bilancio, dal conto Profitti e Perdite. E la Borsa sembra, a volte, apprezzare[3]. Ci sono quindi molte buone ragioni per diffidare della retorica che spesso viene fatta attorno alla centralità delle risorse umane e adottare un approccio più realistico, più laico.

Nel titolo di questo libro abbiamo usato il termine risorse umane, perché è ormai entrato nel linguaggio comune e non solo in quello aziendale. Ma accanto abbiamo usato anche il termine *persone*, per richiamare l'attenzione

1. Russel B., 1932, *In Praise of Idleness*, trad. it. *Elogio dell'ozio*, Longanesi, Milano, 2004, p. 11.
2. Legge K., 1995, *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, MacMillan, London
3. Soda G., 2002, "Licenziamenti e valore: una ricerca empirica sulla relazione tra annunci di downsizing e quotazione azionaria", in *Economia & Management*, n. 6

sulle relazioni che, anche in ambito lavorativo, si costruiscono tra gli individui. Questi possono di volta in volta essere considerati per le loro competenze e conoscenze, visti come risorse, capitale umano, costo, contributo e così via, ma restano *persone*. Con loro si possono attivare relazioni di tipo contrattuale, sociale, affettivo, organizzativo ma sono sempre *relazioni tra persone*. Useremo anche noi i concetti, i termini tecnici di volta in volta più appropriati, ma vogliamo fin dalle prime pagine richiamare noi stessi e il lettore all'idea di persona che troppo spesso viene persa quando si entra nei dettagli specialistici.

Lo studio aziendale delle risorse umane ha avuto tradizionalmente un orientamento eminentemente operativo. Benché non esistano strumenti o decisioni relativi alle risorse umane che non presuppongano un certo numero di assunzioni sulla natura umana e sul funzionamento delle organizzazioni, i tentativi di sistemazione degli strumenti operativi e le ricerche in tema di politiche delle risorse umane hanno in genere avuto un insufficiente orientamento teorico. Oggi, si sta faticosamente superando questo deficit di elaborazione teorica e conoscenza empirica che in passato ha lasciato spazio a mode effimere e dannose. La situazione è in netto miglioramento. Sono in continuo aumento le iniziative formative universitarie e post-universitarie, le riviste, i siti web, i centri di ricerca e le comunità professionali impegnati in ricerche o in attività di tipo innovativo. A quanti si avviano a questi studi presentiamo un volume che si propone come una sintesi delle principali problematiche di gestione delle risorse umane, scritta con attenzione alle elaborazioni teoriche e allo sviluppo delle pratiche professionali.

Nella parte introduttiva analizziamo il contributo che la Direzione Risorse Umane può fornire alla costruzione del vantaggio competitivo e le diverse modalità con cui il suo ruolo può essere interpretato e strutturato in termini di assetto organizzativo, di cultura e di competenze (Capitolo 1). Successivamente analizziamo il *ciclo del valore delle risorse umane*, il modello che sta alla base della struttura del libro, che è articolato su quattro pilastri: le persone, le relazioni, la performance e la valorizzazione (Capitolo 2). Nelle parti che seguono sviluppiamo tale modello. Nella Prima 1, analizziamo le competenze delle persone e le motivazioni che le spingono a partecipare alla vita organizzativa (Capitolo 3). Il mercato del lavoro è l'*istitution* che connette persone e aziende e definisce retribuzioni e condizioni d'impiego (Capitolo 4). Nel mercato del lavoro le imprese, sulla base di processi di programmazione attraverso cui definiscono quali e quante persone sono necessarie allo sviluppo organizzativo (Capitolo 5), scelgono le persone che meglio rispondono ai loro fabbisogni (Capitolo 6).

Nella Parte 2 analizziamo le relazioni che si instaurano tra organizzazione e persona. Competenze e motivazioni individuali sono infatti solo potenziali e si attivano solo attraverso il contratto individuale di lavoro, che nel sistema istituzionale italiano viene stipulato nell'ambito degli accordi collettivi

(Capitolo 7). Ma il contratto di lavoro è un contratto incompleto e implicito che deve, nei suoi termini sostanziali, essere continuamente rinnovato attraverso il contratto psicologico e il *commitment* delle persone (Capitolo 8).

Nella Parte 3 ci occupiamo dello sviluppo delle risorse umane (Capitolo 9), del loro inserimento nell'organizzazione del lavoro (Capitolo 10) e della gestione della performance (Capitolo 11).

La Parte 4 è dedicata infine alla valorizzazione delle persone, cioè alle modalità attraverso le quali vengono valutate (Capitolo 12), remunerate (Capitolo 13) e fatte partecipare (Capitolo 14). Abbiamo dedicato un ultimo capitolo (Capitolo 15) alla valorizzazione delle differenze e della varietà, analizzando come la diversità di genere, età, nazionalità, etnia e comportamento possano essere fonte di problemi ma anche di opportunità se gestite nell'ottica della creazione di un ambiente organizzativo socialmente equilibrato al centro del quale opera la persona globalmente considerata[4].

Il linguaggio piano, il ricorso continuo a casi ed esemplificazioni, un ricco e articolato glossario rendono il volume particolarmente adatto per la didattica e per chi si avvicina per la prima volta a queste problematiche, anche in assenza di un background di studi o di esperienze aziendali. In questo lavoro abbiamo potuto beneficiare dell'esperienza didattica universitaria e post-universitaria. Desideriamo ringraziare i colleghi e gli studenti con cui abbiamo fatto queste esperienze e in particolare quelli della Facoltà di Economia e del Dipartimento di Scienze Economiche "M. Fanno" dell'Università di Padova. Sono troppi per citarli tutti senza correre il rischio di qualche omissione. Ma non possiamo non ricordare almeno Francesco Favotto, Arnaldo Camuffo, Giorgio Brunello, Romano Cappellari, Adriana Topo, Andrea Furlan. Dobbiamo un particolare ringraziamento a Paolo Gubitta per averci fornito il suo contributo nella stesura di alcuni capitoli, e a Riccardo Binotto e Diego Campagnolo per aver curato il glossario. Ringraziamo anche l'editore che ci darà possibilità di seguire i lettori e i colleghi che utilizzeranno questo volume attraverso un sito web in cui saranno reperibili materiali per la didattica e l'approfondimento all'indirizzo **www.ateneonline.it/costa**.

Giovanni Costa
Martina Gianecchini
Università degli Studi di Padova
Diartimento di Scienze Economiche "M. Fanno"

4. Pur essendo il volume frutto di un lavoro svolto unitariamente, i Capitoli 1, 2, 8, 11, 12 e 13 sono da attribuire a Giovanni Costa, i Capitoli 4, 5, 6, 9 e 10 a Martina Gianecchini, i Capitoli 3, 7, 14 e 15 congiuntamente ai due autori. Gli autori ringraziano Paolo Gubitta per la collaborazione prestata nella stesura dei Capitoli 7 e 14.

Introduzione
Strategia, risorse umane e valore

Non esiste un'idea imprenditoriale innovativa, destinata a produrre uno sviluppo sostenibile nel tempo, che non abbia in sé anche un'idea innovativa per la scoperta, la crescita e la valorizzazione delle persone chiamate a realizzarla e a perpetuarla. Una buona *business idea* è sempre associata a una buona *human resource idea*. Poiché le strategie devono essere in grado di evolvere, di cogliere e, sempre più spesso, di anticipare le esigenze della domanda, le opportunità offerte dai mercati, i cambiamenti tecnologici, i mutamenti sociali e culturali, anche le politiche di gestione delle risorse umane devono essere ugualmente in grado di evolvere e di anticipare i cambiamenti di strategia. Quando questo non accade, la strategia è ineluttabilmente destinata a deperire. Henry Ford [1982], agli inizi del secolo scorso, costruì la sua strategia di sviluppo della motorizzazione privata, sovvertendo le forme organizzative artigianali basate sulla professionalità individuale e creando un'organizzazione basata sulla standardizzazione e in grado di impiegare personale con scarsa professionalità, che tuttavia pagava con salari più elevati della media di mercato. Sessant'anni più tardi quando, dopo mezzo secolo d'incontrastati successi, la formula fordista arrancava, la Toyota divenne uno dei più temibili concorrenti della Ford, adottando un'organizzazione flessibile basata su professionalità intercambiabili e su un forte coinvolgimento delle persone nelle decisioni [Womack *et al*. 1990]. **Fordismo** e **Toyotismo** sono due paradigmi strategici che realizzano l'integrazione tra *business idea* e *human resource idea*. Si è molto discusso in letteratura per stabilire la relazione causale fra strategia e struttura (organizzazione, sistemi operativi e cultura). Troviamo chi sostiene che la struttura segue la strategia e chi, all'opposto, pensa che, esclusi

pochi momenti fondativi generati da imprenditori di eccezionali capacità, la strategia è sempre il portato di una struttura. In una posizione intermedia si collocano coloro che sostengono l'esistenza di un'interattività tra strategia, struttura e gestione delle risorse umane. Il rapporto è circolare e non sequenziale. Le priorità vanno quindi stabilite di volta in volta in base a fattori contingenti.

Questa parte introduttiva è composta di due capitoli. Il primo è dedicato appunto ai rapporti tra strategia e gestione delle risorse umane. Il secondo presenta un modello del "ciclo del valore delle risorse umane" con il quale si cercherà connettere in un quadro concettuale un po' diverso da quelli correnti le diverse politiche di gestione delle risorse umane.

1
Strategia e risorse umane

La vasta letteratura disponibile sui rapporti fra strategia e gestione delle risorse umane [Boxall e Pourcell 2003] non sempre illumina adeguatamente la complessità delle relazioni tra le due variabili. La ricerca di princìpi di tipo universale e astrattamente razionale nella gestione delle risorse umane è chiaramente improponibile. A volte è inevitabile scegliere un approccio contingente e quindi "scegliere la teoria che sembra più rilevante rispetto allo specifico problema, analizzare la situazione in base a tale teoria, sviluppare le alternative di azione e scegliere fra di esse" [Lorsch 1978]. Ma l'**approccio contingente** costringe al relativismo, incapace di prevedere le forme evolutive e di spiegare (se non a posteriori) determinate relazioni [Costa e Gubitta 2004, p. 25]. Gli studi di strategia d'impresa hanno comunque introdotto un riferimento progettuale importante, in quanto hanno enfatizzato la dimensione variabile e creativa della strategia, anche se il successo del paradigma strategia-struttura [Chandler 1963], ha sottovalutato l'effetto della struttura sulla strategia. Considerando la struttura nelle sua accezione più ampia (comprendente anche cultura, sistemi operativi), si riesce a cogliere l'interazione che esiste tra strategia e struttura, tra soggetti e contesto ambientale, tra tecnologia e sistemi operativi. È tuttavia sconsigliabile un approccio meccanico e unidirezionale al rapporto tra strategia e struttura, approccio che condannerebbe la gestione delle risorse umane a un ruolo di mero adattamento [Boxall e Steeneveld 1999].

BOX 1.1

Il caso Ferrari

Da un'analisi realizzata nel 2003 dalla società svedese Universum Communications (www.universum.se) su un campione di circa settemila studenti universitari di 17 paesi europei, che hanno indicato i nomi delle società che considerano datori di lavoro ideali, la Ferrari si è collocata al primo posto sia in Italia sia in Europa. Ferrari è un misto di tecnologia e di passione. Un'azienda che ha incessantemente cercato l'eccellenza in tutto quello che fa: le prestazioni delle sue automobili, la loro sicurezza attiva e passiva, l'intero processo di progettazione e di produzione, le relazioni con i clienti e con i fornitori (non solo Bridgestone e Shell ma anche tutta una serie di aziende italiane, dalla Magneti Marelli alla Brembo, alla miriade di aziende del "distretto della velocità"), l'assistenza post vendita, la professionalità di tutte le persone che vi operano e la qualità delle loro condizioni di lavoro. L'eccellenza di un'automobile divenuta un mito è fatta spesso di elementi impalpabili. Ma ogni due settimane per sedici volte l'anno, Ferrari affronta i maggiori produttori di automobili del mondo nella competizione tecnologicamente più avanzata, la Formula 1, dove la sola misura dell'eccellenza è arrivare primi. Negli anni '90 la Ferrari aveva passato un periodo di crisi: organizzazione poco efficace, carenza di competenze in tecnologie chiave (elettronica, nuovi materiali, aerodinamica, modellistica cibernetica). Da allora questa azienda è stata rifatta lavorando con caparbietà su alcuni punti molto precisi. Montezemolo impose la qualità, ampliò l'orizzonte delle risorse umane, acquisendo le migliori dove esse si trovavano, a Maranello o all'estero (accanto agli italiani lavorano tedeschi, francesi, inglesi e sudafricani), snellì l'organizzazione, creando un ambiente di lavoro tra i migliori al mondo sotto tutti gli aspetti. Il posizionamento delle vetture Ferrari cambiò: non più giocattoli da esposizione, ma vetture stradali bellissime, di alte prestazioni e affidabilità. Ha sottratto Michael Schumacher alla Renault per la quale aveva appena vinto un titolo mondiale, ha installato laboratori in Inghilterra dove in quel momento si formavano competenze cruciali, ha messo mano all'organizzazione puntando più sulla qualità delle persone che sul numero, ha avviato programmi di ricerca industriale in proprio e con partner specializzati in gran parte italiani.

Ferrari è attenta alle risorse umane proprie ma anche a quelle dei propri partner e fornitori. "Podio Ferrari" è una manifestazione annuale dedicata ai circa 600 fornitori e partner del gruppo Ferrari Maserati. Un momento di festa in cui vengono premiate le società

1.1 Tre approcci

La relazione fra strategia e gestione delle risorse umane può essere analizzata e costruita attraverso tre approcci, di cui si possono isolare i tratti idealtipici per meglio segnalare i caratteri distintivi di ciascuno rispetto agli altri:

1. **Approccio lineare (o sequenziale)** La scelta del *cosa produrre* è tradizionalmente una competenza della strategia e quella del *come produrre* dell'organizzazione. Questa ripartizione di competenze ha generato il **paradigma strategia-struttura** [Chandler 1963] che postula una relazione lineare: una volta definita la strategia da parte dell'imprenditore, o della coalizio-

che più si sono distinte in eccellenza e capacità di innovazione. Grande attenzione è dedicata all'ambiente di lavoro. Il progetto "Formula Uomo", iniziato nel 1997, ha realizzato un completo rifacimento degli stabilimenti Ferrari e mira a creare un vero e proprio "Villaggio Ferrari" nel quale ogni elemento è concepito per rafforzare, anche architettonicamente, il rapporto tra attività e risultato e nel quale, inoltre, l'uomo è considerato punto centrale del processo. Un progetto quindi che vede l'uomo come fattore intorno al quale deve ruotare tutto il rinnovamento del layout aziendale, da cui il nome "Formula Uomo". Il presidente Montezemolo ha precisato: "Abbiamo deciso di realizzare ambienti di grandissimo livello ecologico, con una perfetta organizzazione, in grado di regalare stimoli e motivazioni continue a chi vi lavora, per diventare la fabbrica più innovativa in questi termini. Siamo molto felici di ciò che abbiamo fatto, perché è il risultato di unità, passione e determinazione, improntata sull'innovazione a 360 gradi e sulla massima attenzione verso l'ambiente di lavoro, il prodotto, il marketing e le tendenze".

Uno dei programmi che ha ottenuto maggior successo è "Formula benessere": un progetto coerente con l'immagine del Gruppo Ferrari-Maserati. Grazie a un accurato check up, in collaborazione con i medici che seguono il Team F1, e a un dettagliato programma di fitness, tutto il personale ha l'opportunità di migliorare complessivamente il proprio benessere psico-fisico e potenziare le proprie performance, anche professionali, attraverso una regolare attività sportiva. All'interno del progetto "Formula benessere" sono previsti anche percorsi di formazione e prevenzione studiati appositamente per le donne e un programma medico sportivo di avviamento allo sport per i figli. Oltre all'attività fisica abbiamo voluto offrire anche opportunità di crescita personale e professionale realizzando il "Learning point", l'accogliente centro multimediale Ferrari-Maserati. Grazie al Learning Point tutti hanno la possibilità di frequentare liberamente uno dei numerosi corsi di formazione linguistica o informatica; sono previsti differenti livelli, dal principiante fino all'avanzato. Per chi vuole è prevista la possibilità di frequentare i medesimi corsi collegandosi via Internet da casa propria magari in compagnia dei propri familiari. Inoltre, per rafforzare il legame con il territorio, abbiamo realizzato la "Ferrari card", che consente al nostro personale di ottenere agevolazioni e sconti presso oltre 60 esercizi commerciali, alcuni presenti anche a livello nazionale. Infine abbiamo realizzato numerosi servizi, quali il *take away*, l'*home banking*, l'Agenzia viaggi interna, il cui obiettivo è facilitare la vita quotidiana e permettere di vivere al meglio il proprio tempo libero. (Si veda Binelli [2002] e Montezemolo [2003])

ne di comando, sarà costruita la struttura più adatta a implementarla e verranno inserite le risorse umane necessarie (Figura 1.1). Il problema organizzativo è tutto chiuso entro la struttura. La relazione lineare può anche funzionare in ambienti stabili e semplici e quando le conoscenze e il potere decisionale sono molto concentrati al vertice dell'organizzazione, che è quindi in grado di dispiegare la propria razionalità tecnico-econo-

FIGURA 1.1 Approccio lineare.

mica imponendo i suoi fini e riducendo gli altri membri dell'organizzazione a mero strumento. Ma rivela tutti i suoi limiti in situazioni più turbolente e complesse.

2. **Approccio interdipendente** In presenza di un ambiente complesso e variabile, di un'articolazione interna delle conoscenze e del potere decisionale, l'approccio lineare non è più praticabile. Strategia, struttura e risorse umane si influenzano reciprocamente e sono esposte alle influenze dell'ambiente, cui cercano di adattarsi. La struttura si conforma alla strategia che a sua volta viene influenzata dalla struttura in un processo circolare. La strategia di domani sarà il prodotto dell'attuale struttura e delle persone che hanno recepito e rielaborato gli stimoli provenienti dall'ambiente. Si parla quindi di un approccio interdipendente (Figura 1.2).

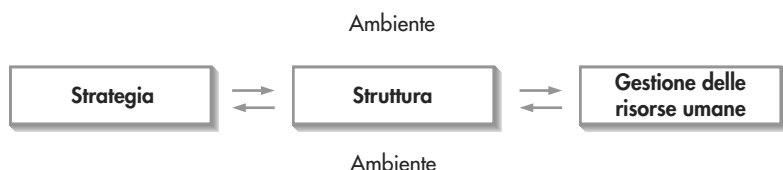



FIGURA 1.2 Approccio interdipendente.

3. **Approccio evolutivo** L'organizzazione è però un sistema che apprende e si trasforma attraverso l'azione di una pluralità di soggetti (interni ed esterni) che interagiscono con i cambiamenti ambientali. Tali cambiamenti sono causa ed effetto delle azioni definite dalla strategia (Figura 1.3). La struttura conformata sul rapporto impresa-ambiente ha la capacità di modificarsi, evolversi e differenziarsi sotto la spinta di una pluralità di soggetti individuali e collettivi (manager, quadri, operai, gruppi professionali, sindacati e tutti gli altri stakeholder). Non è quindi il solo portato delle interdipendenze, ma anche delle strategie di tutti gli attori (interni ed esterni), il cui ruolo sarà differenziato dalla loro capacità di determinare o condizionare le performance dell'organizzazione. L'idea di strategia postula la libertà di colui che decide. Nel caso dell'approccio lineare, tale libertà è riconosciuta a un solo attore, unitamente alla capacità di implementare la decisione. Nell'approccio interdipendente essa viene in qualche modo delimitata per l'appunto dalle interdipendenze, che normalmente subisce e solo raramente gestisce. È necessario un approccio che riconosca l'aspetto creativo e relazionale delle strategie come una caratteristica potenzialmente attribuita a tutti gli attori, pur entro il sistema di interazioni simultanee o successive (**path dependence**: le decisioni passate interagiscono con quelle attuali).

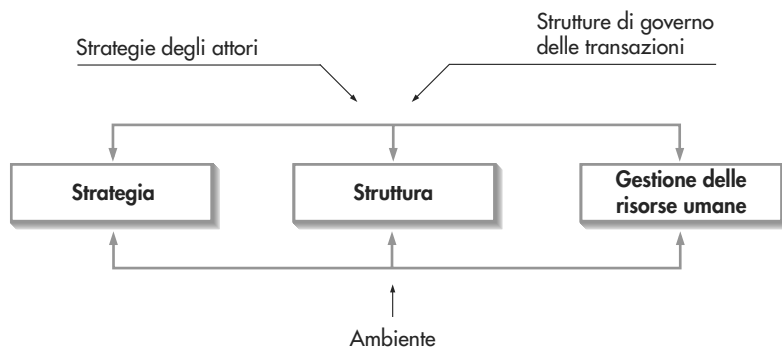



FIGURA 1.3 Approccio evolutivo.

La strategia si misura con la capacità di creare alternative che generano valore attraverso la combinazione di elementi di varietà e variabilità che consentono di dominare e sfruttare, piuttosto che subire, la complessità ambientale. E, a volte, arriva a conformare e strutturare il contesto ambientale per la valorizzazione di risorse specifiche [Thompson 1967]. L'approccio che ne discende viene allora qualificato come *evolutivo*. La relazione tra strategia e struttura passa da circolare a contestuale. In tale approccio, oltre all'ambiente, figurano le strategie degli attori e le strutture che governano le relazioni tra gli attori (Figura 1.3). Quindi non solo relazioni interne (gerarchia) ma anche mercato e convenzioni [Costa e Gubitta 2004]. Con questo modello l'organizzazione è collocata in un contesto sociale, istituzionale e politico più ampio, che include l'insieme di regole, convenzioni e sistemi di sanzione storicamente definiti che fondano le relazioni tra attori. Il modello è evolutivo poiché permette di cogliere anche i processi di trasformazione delle forme istituzionali e in particolare dell'organizzazione, considerata essa stessa come istituzione, in rapporto ai cambiamenti delle tecnologie e dei mercati, oltre che delle condizioni sociali e politiche specifiche, in differenti contesti nazionali e diverse epoche storiche. L'organizzazione è una costruzione umana che è il portato di strategie concorrenti degli attori che ne fanno parte, strategie che convergono su un'azione collettiva intelligente. L'organizzazione è un sistema sociale strutturato dagli individui alla cui azione pone contestualmente dei limiti.

1.2 Quale strategia?

Anche gli studi di strategia fanno riferimento a impostazioni diverse. Particolarmente note e diffuse sono quella di Porter [1985] centrata sul contesto competitivo e quella definita **resources based view** [Barney 1991; Grant 1998].

La prima privilegia l'analisi del settore e la posizione assunta dall'impresa al suo interno. Il settore, che viene visto attraverso le cinque forze della competizione (i concorrenti, i possibili nuovi entranti, gli eventuali produttori di prodotti sostitutivi, i clienti e i fornitori), determina il potenziale di redditività che l'impresa può realizzare attraverso il proprio posizionamento. Questo si può concretizzare in tre tipi di strategie competitive alternative: 1) **leadership di costo:** il prodotto è uguale a quello dei concorrenti, ma è ottenuto a un costo inferiore; 2) **differenziazione:** il prodotto ha caratteristiche che lo differenziano da quello dei concorrenti e lo fanno percepire al cliente come unico; 3) **focalizzazione:** il prodotto copre un segmento ristretto del settore entro il quale compete con una delle due alternative precedenti [Porter 1985; Grant 1998]. Lo sviluppo di una strategia, secondo questo approccio, consiste nel mantenere un equilibrio dinamico tra i punti di forza e di debolezza dell'impresa e le opportunità e minacce che si presentano nel settore, attraverso un adeguamento costante delle politiche aziendali ai mutamenti delle condizioni esterne e interne. Di questo approccio sono stati segnalati i limiti, derivanti da una sorta di *determinismo ambientale* che lascia poco spazio alle scelte autonome dell'impresa che può solo adattarsi alle condizioni del settore.

L'approccio definito *resources based view* cerca di superare questi limiti, abbandona il settore industriale e adotta come unità di analisi la singola impresa considerata nella sua unicità, definita dalla specificità e dalla difficile trasferibilità delle sue competenze [Barney 1991]. Il vantaggio competitivo viene costruito attraverso l'acquisizione e lo sfruttamento di risorse interne differenziate rispetto a quelle accessibili ai concorrenti e trasformate in capacità distintive. In prima istanza, per **risorse** si intendono fattori fisici, tecnologici, finanziari e umani impiegati nell'impresa. Per **capacità** si intendono saperi, conoscenze, capacità operative formatisi all'interno dell'impresa attraverso un processo di apprendimento specifico. Mentre le singole risorse sono, entro certi limiti trasferibili e intercambiabili, l'insieme di queste risorse, variamente combinate e rese reciprocamente complementari, si trasforma in **competenze distintive** che sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate.

1.3 La gestione strategica delle risorse umane

Per creare la coerenza tra gestione delle risorse umane e strategia [Boxall e Pourcell 2003] si possono adottare, razionalizzando le pratiche aziendali correntemente adottate, due approcci: un approccio strumentale e un approccio costitutivo [Camuffo e Costa 1993]. L'**approccio strumentale** è tipico nel rapporto lineare tra strategia-struttura-sistemi operativi di gestione delle risorse umane (vedi sopra). Una volta definita la strategia (di difesa o di attacco, di costo o di differenziazione), la risorsa umana è un soggetto passivo sul quale

s'interviene affinché le sue caratteristiche e i suoi comportamenti rispondano ai bisogni del business. L'approccio strumentale resta ancora quello più noto e diffuso e non ci dilunghiamo oltre nella sua illustrazione.

L'**approccio costitutivo** si basa sull'idea che le risorse umane possano entrare in maniera costitutiva, e non solo strumentale, nella definizione del vantaggio competitivo. È un'idea che potrebbe essere confusa con una delle tante espressioni retoriche che periodicamente alimentano le mode consulenziali [Legge 1995]. Ma non è necessariamente così. Il carattere costitutivo delle politiche del personale emerge quando la risorsa umana viene messa nelle condizioni di comportarsi come un soggetto portatore di un valore originario e autonomo, con una propria collocazione nel sistema organizzativo, capace di sviluppare e rigenerare competenze e relazioni anticipando le esigenze del cliente esterno e interno. Le persone sono considerate portatrici di un'autonoma progettualità, di una capacità di innovazione, di una capacità di sviluppare e gestire il proprio valore. Corrispondentemente, l'azienda deve essere in grado di integrare queste persone nella struttura e nella strategia [Furnò 1992]. L'approccio costitutivo alla gestione delle risorse umane è più coerente con la *resources based view*, mentre l'approccio strumentale lo è più con la prospettiva delle forze competitive all'analisi e al posizionamento strategico. In questo approccio vengono mobilitati quelli che sono stati definiti **invisible assets** [Itami 1987]. L'idea base di Itami è che esistono nell'impresa degli *assets* che non si materializzano in impianti, fabbricati, prodotti ma sono intangibili, non compaiono in bilancio e tuttavia costituiscono il fondamento del suo potere competitivo. Si tratta del sapere tecnologico, dell'immagine aziendale, delle conoscenze accumulate sul mercato e sui consumatori, del controllo e del potere di influenza esercitati sul sistema distributivo, delle competenze del management, della cultura dell'impresa. Sono risorse basate sull'accumulo di informazione e conoscenza. Il loro valore è difficilmente quantificabile, ma se opportunamente gestito non solo non è sottoposto all'usura del tempo, a differenza del valore delle immobilizzazioni tecniche, ma è suscettibile di un'espansione cumulativa.

BOX 1.2

Le risorse tra competenze e capacità

La letteratura usa spesso i termini risorse (*resources*), abilità (*skills*) capacità (*capabilities*) e competenze (*competence*) come sinonimi o con accezioni molto diverse. Usando in parte una sistemazione di Amit e Schoemaker [1993] si possono proporre le seguenti definizioni:

- risorse (*resources*) sono fattori fisici, tecnologici, finanziari e umani impiegati nell'impresa; le singole risorse in sé non hanno valore in termini di vantaggio competitivo, ma solo in quanto sono combinate in un sistema assieme ad altre risorse; per questa ragione il contributo di una risorsa alla creazione di valore dipende dalla disponibilità nel

sistema di risorse complementari. La semplice disponibilità di risorse strategiche non è fonte di vantaggio competitivo. Questo deriva dall'efficace utilizzo di tali risorse e dalla capacità di combinarle in modo specifico;

- abilità individuali (*skills*) sono le abilità di un individuo nello svolgere un certo compito, coprire una funzione, realizzare un task;
- capacità (*capabilities*) sono repertori replicabili di azioni che i gruppi possono applicare a diverse situazione utilizzando abilità e competenze; si parla di capacità organizzative, capacità manageriali, capacità dell'impresa;
- competenze individuali: queste vengono usate secondo due prospettive teoriche diverse. Secondo la scuola americana di McClelland [1985], Boyatzis [1982] e altri, le *competenze* sono motivazioni, tratti, caratteristiche, conoscenze, *skill* presenti negli individui che, in un determinato contesto organizzativo, nello svolgimento di un certo compito forniscono prestazioni sistematicamente superiori alla media. Le *competenze di soglia* sono invece le competenze minime necessarie per coprire un certo ruolo. Sotto questo aspetto, le competenze tecniche (percorso scolastico, esperienza specifica) sono considerate competenze di soglia, in quanto sono necessarie per svolgere il compito ma da sole non contraddistinguono i *best performers* né sono in grado di predire i comportamenti futuri [Camuffo 1997]. Secondo la scuola europea, le competenze sono un insieme di *skill* di cui dispone un individuo per coprire una o più posizioni o ruoli. Si distingue anche tra competenze tecniche, legate a know how specifici di una tecnologia o di una funzione, e competenze trasversali, legate ai comportamenti;
- competenze (*competences*) organizzative consentono all'impresa di mobilitare e coordinare le proprie capacità al fine di raggiungere i propri obiettivi; si parla di *core competences*, di competenze distintive per designare il know how specifico dell'impresa cioè la modalità unica con cui riesce a combinare le proprie competenze organizzative e individuali al fine di ottenere, in un certo task, una performance superiore a quella dei concorrenti;
- *dynamic capabilities* denotano le relazioni intertemporali tra le risorse e le *core competences* e sono il frutto del processo che l'impresa deve essere in grado di presidiare per restare competitiva. Per effetto di tale processo, cambiano sia le competenze dell'organizzazione, sia quelle delle persone.

Usando i concetti del Box 1.2 è possibile capire il significato dell'integrazione organizzativa e strategica delle politiche di gestione delle risorse umane, tradizionalmente troppo focalizzate sulla dimensione "personale". Si tratta, in questa prospettiva, di gestire uno stock e un flusso di conoscenza. Lo stock consiste nel capitale intellettuale dell'impresa che è *embedded* (incorporato) sia nelle persone sia nei sistemi operativi (routine, procedure, politiche) dell'azienda. Lo stock, che possiamo anche definire **capitale intellettuale** [Edvinsson e Malone 1997], comprende 1) il capitale umano: le skill, le conoscenze, le competenze delle persone; 2) il capitale sociale: le relazioni e le convenzioni che legano le persone; 3) il capitale organizzativo: i processi, le routine entro l'azienda quindi, in sintesi, le sue *capabilities*. Il flusso riguarda la conoscenza che viene creata entro l'impresa, trasferita e resa operativa. È attraverso tale flusso di conoscenza che l'impresa mantiene e sviluppa lo stock di capitale intellettuale [Dunford, Snell e Wright 2001].

1.4 Risorse umane e vantaggio competitivo

Tradizionalmente i professionisti delle risorse umane hanno dedicato attenzione alla costituzione e alla gestione della conoscenza in termini di individui, mentre oggi è richiesto loro di ampliare la loro ottica alla dimensione organizzativa e sociale.

Nella *resources based view* le risorse comprendono "tutti gli asset, capacità, processi organizzativi, caratteristiche dell'impresa, informazioni, conoscenze ecc. che le consentono di concepire e implementare strategie che ne aumentano l'efficacia e l'efficienza" [Barney 1991]. Una risorsa deve essere eterogenea e non perfettamente mobile per poter generare un vantaggio competitivo sostenibile e, inoltre, deve soddisfare le seguenti condizioni:

- generare valore;
- essere rara;
- essere inimitabile o non perfettamente imitabile;
- non essere sostituibile.

In accordo con l'approccio *resources based*, il vantaggio competitivo dipende dal processo con cui l'impresa acquisisce e sviluppa al proprio interno un portafoglio di risorse, competenze e capacità organizzative specifiche difficilmente trasferibili e imitabili: la politica di gestione delle risorse umane ha in questo caso un ruolo costitutivo della strategia. La sostenibilità di una strategia è più problematica quando le abilità e competenze (individuali) in possesso di poche persone chiave sono critiche per conseguire e mantenere il vantaggio competitivo, poiché c'è il rischio che lascino l'organizzazione. Quando invece il vantaggio competitivo deriva da capacità di gruppi di persone o dalle competenze dell'intera organizzazione, la sua sostenibilità è comparativamente più elevata [Sanchez 2003, p. 353]. In questa prospettiva, le imprese competono non solo nel mercato dei prodotti, ma anche in quello delle risorse per attrarre le skill e le competenze migliori, necessarie ai propri processi di creazione di valore [Stalk, Evans e Schulman, 1992]. Le risorse acquisite, o anche sviluppate all'interno, sono, in una certa misura, controllabili. Ma l'analisi delle risorse disponibili comprende anche risorse esterne, che sono nella disponibilità di altre imprese, ma che possono essere mobilitate a domanda e inserite, in base alle esigenze specifiche, nel processo aziendale di creazione di valore (Box 1.1: Caso Ferrari). Nell'analisi delle risorse, quindi, devono essere considerate sia le capacità di acquisizione e sviluppo di risorse interne, sia le capacità di estenderle attraverso un effetto leva che le combina con risorse esterne [Sanchez 2003, pp. 359-60].

La strategia, sotto questo aspetto, individua le modalità secondo cui l'impresa consegue una performance superiore nel mercato di riferimento. Le risorse interne sono fonte potenziale di rendite, in quanto sono valorizzabili,

inimitabili, rare e non trasparenti nel loro contributo al risultato (**ambiguità causale**). In contrapposizione al determinismo ambientale di Porter, le imprese competono attraverso capacità e risorse intrinsecamente interne alla loro organizzazione, che sono la fonte della superiore performance. Le risorse sono inoltre eterogenee, sono cioè diverse da impresa e impresa, oltre a essere scarse e non sostituibili, e non sono mobili, nel senso che non possono trasferirsi attraverso il mercato (se non perdendo parte del loro valore).

In termini di risorse umane, acquisire vantaggi competitivi attraverso le persone significa attuare politiche in grado di abbassare i costi o di contribuire alla generazione di prodotti e servizi differenziati o di fare entrambe le cose. Conseguire un vantaggio competitivo attraverso le persone richiede una Direzione Risorse Umane che operi in una prospettiva strategica e che disponga delle capacità per rispondere alle esigenze del business (*business partner*, vedi oltre).

Si è discusso in termini di gestione strategica delle risorse umane se effettivamente le politiche relative al personale possano costituire fonte di vantaggio competitivo [Hiltrop 1996; Huselid 1995]. L'obiezione nasce dal fatto che tali politiche sono visibili e sono facilmente imitabili, al punto che attraverso il *benchmarking* molte imprese cercano di individuare le *best practices*. Anzitutto, l'imitabilità è solo apparente, perché molto spesso queste pratiche sono caratterizzate da ambiguità causale (non è facile capire i rapporti di causa ed effetto) e da *path dependency* (la loro efficacia dipende dalle esperienze accumulate dall'impresa in questo settore e i tempi di riproduzione non sono comprimibili). Inoltre, come è stato rilevato, non sono le singole "pratiche eccellenti" ma loro integrazione e la loro coerenza con l'infrastruttura manageriale e con le esigenze e le priorità del business a creare la differenza e quindi il vantaggio competitivo [Becker, Huselid, Pickus e Spratt 1997]. In effetti, non sono le politiche di gestione delle risorse umane alla base del vantaggio competitivo, bensì la dotazione di uno stock e di un flusso di conoscenze che alimentano le competenze distintive. In questo senso, le politiche di gestione delle risorse umane sono in grado di sostenere il vantaggio competitivo se e in quanto impattano sulle *core competencies* attraverso lo stock e il flusso di capitale intellettuale combinati con modalità che rendono la creazione, il trasferimento e l'integrazione di conoscenza un processo generatore di valore, raro, inimitabile e organizzato [Dunford, Snell e Wright 2001].

1.5 Direzione risorse umane

Mentre le alternative strategiche dispongono di un'ampia gamma di sistemazioni, alcune delle quali sono diventate senso comune manageriale, le alternative in campo di gestione delle risorse umane non sono altrettanto chiare, neanche nella loro formulazione teorica. È possibile tentare di esplicitarne

alcune, alla luce di talune opzioni di fondo, che rispecchiano atteggiamenti culturali, scelte tecniche, risposte a vincoli o opportunità ambientali. Saranno quindi analizzati alcuni orientamenti che concorrono a configurare il quadro teorico della gestione delle risorse umane e a ispirare le soluzioni tecniche e le scelte operative.

Il percorso evolutivo che ha portato gli addetti al personale da funzioni meramente amministrative a quelle che oggi vengono definite di **partner strategico** del vertice aziendale, ha richiesto una serie di passaggi intermedi alimentati da una migliore comprensione dei fattori che rendono un'azienda competitiva e che ne consentono la trasformazione.

Alla luce di queste osservazioni è possibile individuare alcune alternative che sono emerse in fasi evolutive diverse [Actis Grosso 1992, Peretti 1994, p.4., Fonbonne 2001]. Tali alternative sono qui considerate senza riferimento alla loro origine, in quanto sono ancora presenti e possono convivere persino all'interno di una stessa impresa, fino a sfociare in quello che più avanti sarà definito un ruolo multiplo.

BOX 1.3

Cresce il peso dei responsabili delle risorse umane

Il 50% dei responsabili delle risorse umane è stato cooptato nei Comitati direttivi delle società e lavora a stretto contatto con amministratori delegati e direttori generali nella definizione degli obiettivi strategici. Il dato emerge dall'ultimo *Human resources benchmarking survey* redatto da PricewaterhouseCoopers, che ha coinvolto circa mille manager delle risorse umane di 21 Paesi europei e otto del Medio Oriente, in rappresentanza di circa tre milioni di persone. Reclutare, addestrare ed evitare fughe di "talenti" sono elementi chiave per il successo delle aziende in un'epoca di elevata mobilità del lavoro. Lo *skill shortage*, cioè la mancanza di personale qualificato, aumenta la pressione sui dipendenti, costretti a coprire i vuoti causati dalla scarsità di profili adeguati. Non c'è più alcun dubbio, affermano i ricercatori della Pwc, che il capitale umano sia diventato un fattore critico per le imprese. E dunque, chi è chiamato a gestirlo accresce il suo peso all'interno delle organizzazioni. Ma non basta. Il 54% dei manager intervistati è convinto che la priorità per i prossimi anni sarà il cambiamento organizzativo e culturale: nelle imprese destrutturate e senza più modelli precostituiti, la capacità di cambiamento sarà un fattore chiave di competitività e la funzione risorse umane sarà chiamata a governare le continue sollecitazioni. Un fattore, questo, particolarmente sentito nei Paesi dell'Europa del Sud (e quindi anche in Italia), se è vero che il 60% dei direttori del personale indica il cambiamento come il principale dossier sul tavolo. Sviluppo della leadership e comunicazione interna (indicati rispettivamente dal 53% e dal 50% degli intervistati) rappresentano gli altri due temi chiave. Non mancano però le contraddizioni. L'indagine mostra infatti un'eccessiva concentrazione della funzione risorse umane verso attività amministrative: il 18% del tempo è dedicato alla gestione delle buste paga e dei contributi, il 17% all'amministrazione generale del personale. Solo il 3% dell'attività è focalizzato sullo sviluppo organizzativo e sulla gestione del cambiamento. Stessa percentuale per quanto riguarda i percorsi di carriera e la gestione per competenze. Se, dunque, i direttori del personale sono consci delle priorità per il futuro, non sembrano ancora in grado di "svecchiare" l'organizzazione delle aree di cui sono responsabili.

Come valutare queste indicazioni? Francesco Pimpinelli, manager della unit "Human capital solution" di PricewaterhouseCoopers Consulting e capo progetto dell'iniziativa "Human resources benchmarking survey" preferisce soffermarsi sugli aspetti positivi emersi dall'indagine. "La tendenza che viene disegnata dal rapporto" – spiega – "è che si registra ovunque un ripensamento della funzione risorse umane. Se fino a qualche anno fa era considerata una funzione di staff, oggi assume le connotazioni di una unità di business. Si è capito che per generare ulteriore valore, le imprese devono fare leva sul capitale intellettuale e se prima gli amministratori delegati e i direttori generali consideravano i responsabili del personale come approvvigionatori di risorse necessarie per raggiungere i risultati, oggi si determina una reale partnership che vede il direttore del personale direttamente coinvolto nella definizione degli obiettivi aziendali. Non è un caso l'ingresso massiccio degli *human resources manager* al l'interno dei Comitati direttivi delle imprese". Per meglio venire incontro a queste nuove esigenze, le aziende di maggiori dimensioni utilizzano sempre di più il modello degli *shared services*, con un unico dipartimento risorse umane utilizzato per tutta l'impresa in grado di realizzare economie di scala. Il 58% delle aziende con più di 5000 addetti si serve di *shared services*. In questo quadro le società italiane risultano in linea con quelle degli altri Paesi europei. L'85% utilizza Internet e il 53% lo usa anche per la gestione delle risorse umane attraverso reti Intranet e portali B2E (*business to employee*) che consentono al dipendente di accedere direttamente ai propri dati personali liberando la funzione risorse umane da incombenze amministrative. [Angelo Mincuzzi, "Il Sole 24 Ore", 09/07/2001]

Amministrazione del personale

In una prima configurazione, che può essere definita di "Amministrazione del personale", il task è caratterizzato da una *concezione di tipo contabile-amministrativo*, volta ad amministrare il rapporto di lavoro. La funzione del personale ha scarse relazioni con il vertice strategico e con la line operativa, ai quali evidenzia i vincoli amministrativi e dai quali si limita a ricevere gli input informativi necessari per tradurre le loro scelte gestionali in ordine al personale in atti e rilevazioni coerenti con le norme legislative e contrattuali e con le procedure amministrative. La gestione del personale in termini sostanziali è invece strettamente legata alla gestione *tout court* ed è quindi effettuata dal vertice strategico e dalla line, senza supporti specialistici, con strumenti tecnici non professionali e politiche non formalizzate. Gli addetti al personale non interferiscono con le politiche del personale. Queste, in quanto restano implicite, possono anche essere molto efficaci e apportare un grande contributo alla strategia aziendale. È il caso delle piccole imprese di successo, nelle quali la strategia aziendale è intrinsecamente legata a una filosofia di rapporto con la risorsa umana ed è gestita da un'unica persona (il fondatore) o da un ristretto nucleo di vertice [Puricelli 2004]. Il modello funziona fintanto che per effetto della crescita dimensionale, dell'aumento della complessità della tecnologia, dei processi e dei mercati, o semplicemente per esigenze di ricambio generazionale, è necessario sviluppare processi di delega e attivare

meccanismi organizzativi per rinnovare la strategia e controllarne l'implementazione. Il modello si presenta anche in altri casi, come nelle grandi imprese burocratizzate o nelle amministrazioni pubbliche, dove la strategia non presenta particolari connotazioni in termini di gestione del personale: l'amministrazione del personale finisce con l'essere l'unica dimensione del rapporto con la risorsa umana [Costa 1997].

Dal punto di vista organizzativo, la funzione è confusa con la direzione amministrativa, di cui costituisce un'appendice (Figura 1.4). La tecnologia è quella tipica dell'amministrazione.

Una concezione del tipo amministrazione del personale, in quanto fornisce un servizio indifferenziato, non opera segmentazioni del personale, se non nel limitato grado richiesto dalla articolazione dei lavoratori in alcune grandi categorie definite per via legislativa e contrattuale (dirigenti, quadri, impiegati e operai). La professionalità degli addetti è generica sugli aspetti gestionali, mentre è normalmente molto sviluppata sugli aspetti giuridico-amministrativi. Possono riscontrarsi anche in materia amministrativa, soprattutto nelle dimensioni minori, supporti di consulenze professionali (consulenti del lavoro) e associative. Il limitato impatto di una funzione così concepita sull'assetto organizzativo e sul sistema decisionale dell'azienda ne hanno fatto l'oggetto principale di processi di **outsourcing** [Baratay-Lhorte 2004], anche in organizzazioni di rilevanti dimensioni (Box 1.4).

Il criterio dominante per valutarne la performance è definito dalla correttezza amministrativa e dalla "legittimità" (rispondenza alla normativa legislativa e contrattuale). La cultura, i valori di riferimento e gli orientamenti espressi dagli addetti al personale possono essere diversi da quelli espressi dall'impresa nel suo complesso. È una configurazione che, come si è già detto, si riscontra in prevalenza in imprese di piccola dimensione di tipo sia tradizionale sia innovativo, in grandi imprese burocratizzate, nelle pubbliche amministrazioni. Nelle piccole imprese innovative tuttavia la cultura e gli orientamenti espressi dagli addetti al personale sono totalmente ininfluenti sulla cultura e gli orientamenti espressi dal vertice e dalla line.

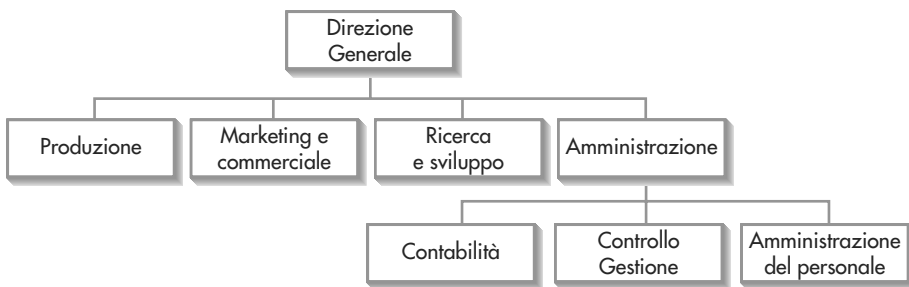



FIGURA 1.4 Configurazione "Amministrazione del personale".

BOX 1.4

L'outsourcing della funzione risorse umane

Il fenomeno dell'outsourcing, cioè l'affidamento all'esterno di servizi aziendali, cresce sia in quantità sia in qualità. L'aspetto nuovo che sembra emergere e affermarsi con prepotenza sul mercato è il passaggio dai settori classici (information technology, logistica, formazione, finanza e controllo) dove sono prevalenti le lavorazioni di routine, a quelle dove c'è valore aggiunto come, per esempio, le risorse umane. "In questo segmento" – spiega Lucio Fumagalli, amministratore delegato di Accenture Hr service – "si è cominciato dai 'payroll', in sostanza la stampa all'esterno delle buste paga, per proseguire con l'amministrazione del personale (in alcuni casi demandata al consulente del lavoro). Accanto alla ricerca e alla selezione delle persone sono poi cresciuti molto i versanti formativi. E adesso si apre una nuova scommessa, quella di fornire alle aziende, come in alcuni casi stiamo già facendo noi, un'offerta integrata di gestione e sviluppo delle risorse umane". Si comincia con il dare all'esterno le attività in genere definite "meno strategiche", cioè quelle amministrative. In tal modo si innesca un circolo virtuoso: oltre a tagliare dei costi, ottengo un miglioramento del servizio. Spesso c'è anche la possibilità di utilizzare mezzi e processi tecnologici più avanzati di quello che in genere si potrebbe permettere una singola azienda che svolga tutte le funzioni internamente. In un rapporto del Conference board Usa, sono emerse indicazioni significative. In primo luogo nessuna delle aziende che ha sperimentato l'outsourcing riporterebbe all'interno dell'azienda le attività che sono state date in appalto. Dati confermati anche dal fatto che il 76% del campione americano ha già esternalizzato una o più attività di risorse umane e che sette aziende su dieci intendono ampliare e rinegoziare il contratto di outsourcing con il medesimo fornitore. I criteri utilizzati dalle aziende per determinare il successo dell'outsourcing sono stati: i tagli dei costi (77%), i miglioramenti nel livello di servizio (59%), il livello di soddisfazione del personale (56%), la comparazione con gli standard di settore (30%).

British Telecom ha stipulato un contratto per la fornitura di servizi riguardanti le risorse umane già dal 2000. L'azienda, a fronte della competizione crescente sul mercato e all'arrivo di nuove realtà imprenditoriali, ha deciso di razionalizzare i processi delle risorse umane. La gamma dei servizi è molto ampia, dall'amministrazione dei benefit ai servizi per i pensionati, dai servizi a sostegno della gestione e sviluppo alla formazione del personale: "L'aver dato in gestione esterna a 'esperti' della materia le nostre attività riguardanti il

Gestione del personale

In una seconda configurazione che può essere definita di "Gestione del personale", il task è caratterizzato in termini gestionali e non solo amministrativi. La direzione del personale definisce politiche specifiche e offre al vertice strategico e alla line operativa i supporti tecnici per implementare le loro scelte strategiche e gestionali in termini di personale. La focalizzazione riguarda gli aspetti direzionali e gestionali del personale. Va evidenziato che tale focalizzazione non si contrappone a quella, tipica della precedente configurazione, sugli aspetti giuridico-amministrativi, che viene invece assorbita in una prospettiva più ampia.

Si può affermare, in altre parole, che a questo punto la correttezza giuridico-amministrativa è comunque assicurata e non costituisce la preoccupa-

personale" – afferma Margaret Savage, direttore del personale di British Telecom – "ha consentito di liberare risorse per seguire e far crescere le persone in modo da accelerare l'accettazione dei processi di cambiamento". Anche Telecom Italia ha adottato l'outsourcing delle attività amministrative del personale con la creazione di Tess Spa (Telepayroll services), spin-off della funzione di amministrazione del personale, poi ceduta ad Accenture. Tess si è trasformata in Accenture Hr service. Attualmente la società gestisce gli adempimenti amministrativi, in particolare di "payroll" (cioè le buste paga) per circa 70 000 dipendenti di Telecom Italia. In tal modo Telecom ha voluto seguire un modello che permette di concentrare le professionalità interne al gruppo sulle aree considerate più centrali e strategiche nella gestione delle risorse umane, assicurando al tempo stesso, appunto attraverso l'affidamento in outsourcing, un presidio dedicato sui servizi amministrativi capace di garantire efficienza e qualità. Accenture Hr service ha oggi 380 professionisti, distribuiti in otto sedi sull'intero territorio nazionale, che operano con l'obiettivo di sviluppare un'offerta integrata di servizi a sostegno dei processi di gestione delle risorse umane e di crescere nel mercato dei servizi di amministrazione del personale.

"L'Italia ha imboccato la strada dell'outsourcing con un po' di ritardo rispetto ad altri Paesi. Ma in questo settore, come in quello del lavoro temporaneo, sta velocemente recuperando terreno: ho la sensazione che nel vostro Paese l'esigenza di tornare competitivi sia molto sentita", sostiene Daniel Kasmir, human resource director di Manpower per Europa, Africa e Medio Oriente. "Non si tratta di un processo che coinvolge soltanto grandi multinazionali" – prosegue Kasmir –. "Dopo una fase iniziale in cui solo le società con moltissimo personale affidavano all'esterno la gestione delle risorse umane, da qualche anno a questa parte sono sempre più numerose le aziende di medie dimensioni che si affidano a fornitori di servizi come noi. Un'azienda di medie dimensioni non potrebbe permettersi un ufficio risorse umane all'altezza di quello di una grande corporation. Ricorrendo all'outsourcing, invece, potrà accedere a soluzioni di alto livello: dotandosi di un vero specialista in politiche retributive e di autentici professionisti della selezione", spiega Kasmir e aggiunge: "Il risparmio dei costi può raggiungere livelli che variano tra il 10 e il 20% a seconda delle caratteristiche della società e della quantità di incombenze che vengono affidate a terzi". Il settore delle *Professional employee organization* (che comprende anche quelle attive nel settore del lavoro temporaneo) negli Stati Uniti cresce al ritmo del 30% all'anno e nel 2005 giungerà al traguardo di co-impiegare dieci milioni di persone. ["Il Sole 24 Ore", 24/07/2004]

zione principale ed esclusiva degli addetti al personale. Nella definizione e nell'implementazione delle proprie politiche specifiche la direzione del personale può godere di due tipi di autonomia organizzativa:

- un'**autonomia specialistica** che deriva da una collocazione organizzativa autonoma e differenziata rispetto alla funzione amministrativa e alla line. Il suo compito è quello di fornire, da una posizione di staff, senza potere e responsabilità diretti sulla gestione del personale, supporti tecnici alla line, in ambiti che richiedono strumenti professionali specifici (per esempio, tecniche di selezione, check up retributivi, analisi motivazionali). Si tratta di una configurazione che, storicamente, è nata a fronte delle difficoltà connesse all'aumento della dimensione aziendale e alle prime tensioni sul mercato del lavoro. Oggi si riscontra ancora nelle imprese in

cui il ruolo del vertice strategico e della line è ancora centrale nella definizione delle politiche del personale, ma necessita di una sorta di consulenza interna, che però potrebbe (come accade per la funzione amministrativa) essere collocata anche all'esterno dell'impresa;

- un'**autonomia politica**, che conferisce ai responsabili del personale un potere diretto sulle politiche delle risorse umane. Dal punto di vista organizzativo, la direzione del personale risponde direttamente ai vertici aziendali e ha un'autorità funzionale sulla line per tutti i problemi che attengono al personale. Si tratta di una soluzione organizzativa che si afferma, per esempio, in momenti di forte potere sindacale, al fine di unificare i processi negoziali e di controllare tutte le decisioni a rilevanza sindacale. Si riscontra ancora in situazioni aziendali nelle quali il consenso è un obiettivo prioritario per vincoli tecnologici (tecnologie ad alta intensità di capitale e molto vulnerabili), per orientamenti del management e della proprietà (imprese pubbliche, grandi imprese industriali particolarmente esposte ai condizionamenti del mercato del lavoro e del potere sindacale).

A parte le contingenze che possono aver dato origine alle due concezioni, spesso si riscontra una combinazione dei due approcci che in termini organizzativi si traduce in collocazioni di tipo staff-line [Costa e Gubitta 2004] (Figura 1.5). Le politiche del personale, in ogni caso, si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione residuale e adattiva o interdipendente. La professionalità degli addetti è normalmente generica per quanto riguarda gli aspetti di gestione aziendale, mentre è elevata sugli aspetti tecnici di direzione del personale con uso di strumentazioni che possono essere anche molto sofisticate e formalizzate.

La valutazione della performance della direzione del personale si basa su criteri di efficienza e di efficacia nell'impiego del personale, con una prevalenza di un'ottica di breve periodo e di soluzione di problemi specifici. La

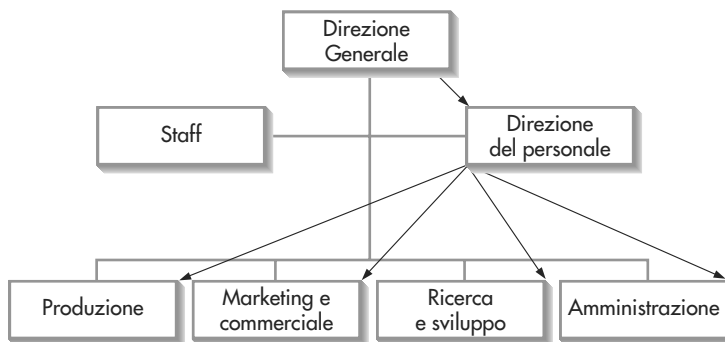



FIGURA 1.5 Configurazione "Gestione del personale".

cultura degli addetti al personale è di tipo tecnocratico, con una forte identificazione professionale. Tende a esserci un rapporto concorrenziale tra la direzione del personale e le altre direzioni funzionali. Gli orientamenti non presentano collocazioni spiccate, con prevalenza di combinazioni miste per le diverse categorie di personale. L'orientamento temporale è rivolto al passato e al medio periodo. L'orientamento strategico è rivolto al costo e all'ottimizzazione del rapporto costi/benefici delle diverse politiche del personale. Questa configurazione si presenta come prevalente nelle imprese medie e grandi che hanno accumulato una certa esperienza nella direzione del personale.

Direzione e sviluppo delle risorse umane

La terza configurazione può essere definita "Direzione e sviluppo delle risorse umane" ed è basata sull'adozione di un'ottica **strategico-sistemica** volta a ricercare organicamente compatibilità e coerenze reciproche tra scelte strategiche e politiche del personale. Le politiche del personale sono in questo caso concepite ed evolvono con la strategia dell'impresa. La **business idea** ha in sé la **human resource idea** [Normann 1984], che a sua volta può svolgere un ruolo centrale nell'ulteriore evoluzione della strategia. Entrambe si alimentano inoltre di una visione sistemica dei rapporti tra impresa, ambiente e attori sociali. La funzione del personale è focalizzata sulle problematiche strategiche, direzionali e operative ed è integrata nei massimi livelli decisionali dell'impresa. La Direzione Risorse Umane partecipa al processo di programmazione aziendale non solo ricevendo input, ma anche fornendone. Attraverso le politiche del personale vengono costruiti elementi importanti del vantaggio competitivo. In questa configurazione più globale e integrata (Figura 1.6), le politiche del personale si collocano rispetto alla strategia aziendale in una posizione proattiva e di anticipazione finalizzata a rimuovere vincoli e a sviluppare opportunità tanto per l'azienda quanto per il personale.

La segmentazione del personale è molto sviluppata ed è alla base di un vero e proprio marketing interno. La segmentazione è pluridimensionale e procede in senso orizzontale (funzionale), professionale e culturale fino ad arrivare a politiche personalizzate per certi gruppi professionali o per certe figure chiave. L'attenzione agli *stakeholder* esterni è sviluppata se e in quanto possono influenzare l'immagine sociale dell'azienda. In ordine alla collocazione organizzativa, in questa configurazione risulta ulteriormente chiarita la problematica del rapporto staff-line, posta anche per la precedente. Da una parte, c'è l'esigenza, per ragioni di economie di scala e di unità di direzione, di concentrare certe funzioni, di renderle omogenee e coerenti con la cultura aziendale, di affidarle a dirigenti dotati di una elevata professionalità specifica. Da un'altra parte, c'è l'esigenza, apparentemente contraddittoria rispetto

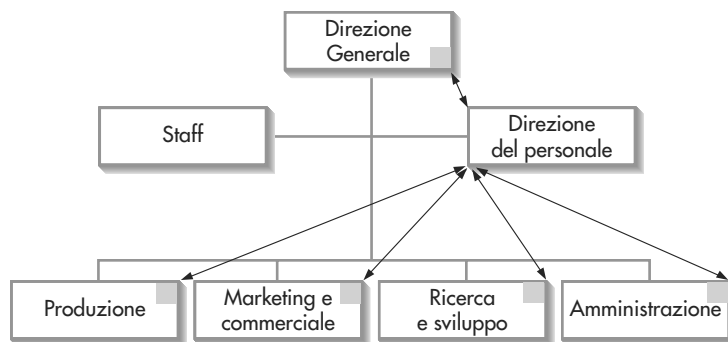



FIGURA 1.6 Configurazione "Direzione e sviluppo delle risorse umane".

alla prima, di responsabilizzare la line, di dotarla di una capacità di iniziativa e di risposta autonoma e rapida, di avvicinare il momento in cui sorgono i problemi e il momento della loro soluzione, di utilizzare e valorizzare le competenze di chi è a contatto immediato con il personale e con le problematiche funzionali [Goeta 1989]. Il bilanciamento tra accentramento e decentramento, tra economie di scala ed elasticità di risposta, tra uniformità delle politiche e adattamento a situazioni specifiche, è uno dei problemi più delicati della gestione di questa configurazione. Le soluzioni più comunemente adottate sono:

- coinvolgimento della line nel momento di elaborazione delle politiche del personale e delega alla stessa di aspetti rilevanti della loro gestione operativa: tipico il ruolo del direttore di stabilimento nella gestione del personale di produzione o del direttore commerciale nella gestione delle forze di vendita;
- articolazione organizzativa della direzione del personale con dislocazione presso la line di supporti specialistici (per esempio l'assistente per i problemi del personale del direttore di stabilimento) (area grigia nella Figura 1.6);
- interventi di formazione e di sensibilizzazione dei responsabili di line sulle problematiche del personale, e degli addetti al personale sulle problematiche tecnologiche, economico-finanziarie e commerciali affinché siano in grado di capire meglio le reciproche esigenze.

Paradossalmente si potrebbe affermare che il successo di una linea evolutiva della direzione delle risorse umane, passata la fase dell'accentramento e realizzata compiutamente quella del decentramento e della responsabilizzazione della line, sia determinato dalla sua perdita di importanza specifica, se non dalla sua scomparsa. Si tratterebbe ovviamente di una scomparsa so-

TABELLA 1.1 Evoluzione della funzione di direzione risorse umane.

	Direzione risorse umane come funzione specialistica	Direzione risorse umane come funzione globale e integrata
Tipo di funzioni e di politiche della Direzione Risorse Umane	Reattiva Operativa Focalizzata sull'interno	Proattiva Strategica Focalizzata sull'esterno
Definizione di strategia e politiche delle risorse umane	Responsabilità e iniziativa della Direzione Risorse Umane su input del vertice strategico	La Direzione Risorse Umane e la linea gerarchica condividono iniziativa e responsabilità
Funzione della Direzione Risorse Umane	Portavoce del personale	Portavoce dell'azienda
Organizzazione della Direzione Risorse Umane	Struttura funzionale Riporta a organi di staff	Struttura flessibile Riporta alla linea
Profilo del responsabile delle risorse umane	Carriera esclusiva nella Direzione Risorse Umane Specialista Limitate competenze economiche Focalizzato sul presente Lingua nazionale Prospettiva nazionale	Rotazione Generalista Competenze economiche Focalizzato sul futuro Plurilingue Prospettiva globale

Fonte: Towers Perrin.

lo apparente, perché avverrebbe in corrispondenza di un'ampia diffusione, a tutti i livelli di responsabilità aziendale, delle capacità di direzione della risorsa umana e di interiorizzazione dei princìpi e degli strumenti di una politica di sviluppo. In effetti è difficile pensare a una qualunque posizione direzionale che non comprenda anche forti responsabilità e competenze nella direzione della risorsa umana. Alla fine, il vero capo del personale è il capo diretto.

Le tecniche usate in questa configurazione possono anche essere molto evolute, senza però eccessive formalizzazioni. La professionalità degli addetti è elevata tanto sugli aspetti di gestione aziendale quanto su quelli tecnici di gestione e sviluppo delle risorse umane, ma probabilmente senza esasperazioni specialistiche che porterebbero, come hanno portato in talune versioni della configurazione definita di "Gestione del personale", a sofisticazioni fini a se stesse. Il criterio dominante per la valutare la performance della direzione del personale diventa la capacità di alimentare il vantaggio competitivo, attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane aziendali. I professionisti della direzione del personale devono conoscere il business e interpretarne, ma spesso anticiparne, le esigenze. Essi hanno un ruolo centrale nel caratterizzare, consolidare e diffondere la cultura aziendale e, quando necessario, gestirne il cambiamento. Tale configurazione è più diffusamente riscontrabile in imprese di dimensioni medie e grandi, orientate al-

l'innovazione di prodotto e di mercato, operanti in contesti sociali sviluppati che affrontano mercati del lavoro differenziati e ambienti anche molto perturbati che offrono molte opportunità agli innovatori. Già nel 1989 il Diretto-

TABELLA 1.2 Le tre configurazioni a confronto.

	Amministrazione del personale	Gestione del personale	Direzione e sviluppo delle risorse umane
Task	Curare gli aspetti amministrativi del rapporto di lavoro	Definire le politiche del personale e of-frire alla line i supporti tecnici per implementarle	Costruire coerenza tra strategia, struttura organizzativa bisogni e opportunità di sviluppo delle risorse umane
Segmentazione	Per categorie contrattuali (dirigenti, impiegati, operai, atipici ecc.)	♦ Per posizione funzionale e gerarchica ♦ Stakeholder interni	♦ Per famiglie professionali ♦ Individuale (*key people*) ♦ Stakeholder interni e esterni
Soluzione organizzativa	♦ La Direzione Risorse Umane è un'appendice della funzione amministrativa ♦ Spesso in outsourcing ♦ Relazioni minime con il vertice e con la line ♦ Assenza di strumentazioni tecniche e di politiche formalizzate	♦ Posizione di staff o di staff-line ♦ Rapporti di interdipendenza con il vertice e con la line ♦ Sviluppo di tecniche e politiche specifiche ♦ Competenze elevate su problemi specialistici del personale	♦ Posizione staff-line con elevata pervasività ♦ Rapporti interattivi con il vertice e la line ♦ Ruolo centrale della line ♦ Competenze elevate sulle tecniche del personale e sul business
Criteri di valutazione della performance	Legittimità normativa e correttezza amministrativa/costo del servizio	Efficienza ed efficacia nell'impiego delle risorse umane	Contributo al vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive delle risorse umane e dell'azienda
Collegamento con la strategia	Ancillare	Strumentale	Costitutivo
Diffusione	Piccole imprese/grandi imprese burocratizzate/amministrazioni pubbliche	Medie e grandi imprese che operano in business stabilizzati e mediamente perturbati	Imprese basate sull'innovazione che operano in ambienti concorrenziali e tecnologici molto dinamici
Ruoli secondo il modello di Ulrich	Gestore (Administrative expert)	Gestore, Employee Champion	Gestore, Employee Champion, Agente di cambiamento, Business partner

re del Personale della Esso Italia così prefigurava il proprio ruolo: "La Direzione del personale tenderà a diventare un gruppo più ristretto; un gruppo che si occuperà essenzialmente di politiche e strategie, di supporto alle scelte fondamentali del management. Molte delle attività amministrativo-gestionali verranno delegate alla linea. La stessa responsabilità dello sviluppo delle risorse, diviene sempre più una responsabilità di linea, con il supporto della direzione del personale, il cui ruolo si orienta sempre più ad assicurarsi che le risorse migliori vengano utilizzate come risorse aziendali [...]. Una direzione del personale, quindi, più vicina al management, più inserita nel cuore del business, più attrice che soggetto esecutivo, più preparata e attenta alle tematiche del rapporto uomo-organizzazione" [Pellicciari, in Fabris 1989].

La configurazione "Direzione e sviluppo delle risorse umane" può essere ulteriormente caratterizzata in termini di gestione di quelli che sono stati definiti **invisible assets** [Itami 1987]. Il task della Direzione Risorse Umane nella gestione di questi *invisible assets* dovrebbe concentrarsi nello sviluppo del loro valore e nella continua ricerca di coerenza con la strategia dell'impresa, con le condizioni ambientali e l'organizzazione interna. È importante rilevare che, essendo basati sull'accumulo di informazione, ciò che è rilevante è la creazione del supporto umano e organizzativo per realizzare e riprodurre tale accumulo di informazione. E questa non è una funzione specifica ed esclusiva della Direzione Risorse Umane, in quanto deve coinvolgere tutta la struttura aziendale. La Direzione Risorse Umane ha indubbiamente un ruolo di catalizzatore in questo processo.

1.6 Il modello di Ulrich

Una specificazione e un approfondimento della configurazione Direzione e sviluppo delle risorse umane si può trovare nella sistemazione di Dave Ulrich che può essere sintetizzata nell'espressione "direzione multiruolo", che sottolinea il fatto che i professionisti delle risorse umane devono nello stesso tempo assicurare la copertura di ruoli strategici e operativi, essere controllori e partner, assumere responsabilità su obiettivi qualitativi e quantitativi, di breve e di lungo termine. Il loro contributo alla generazione di valore in attività aziendali sempre più complesse richiede appunto la copertura di ruoli ugualmente complessi e, talora, perfino contraddittori [Ulrich 1997, p. 24].

I ruoli sono ordinati su due assi (Figura 1.7): quello verticale che riguarda il focus (strategico o operativo) e l'orientamento (di breve o lungo termine), quello orizzontale i processi e le persone. Nei quadranti in alto troviamo i ruoli più strategici. Il **business partner** contribuisce ad assicurare il successo dell'impresa aumentando la capacità dell'organizzazione di implementare la strategia attraverso:

FIGURA 1.7 Direzione risorse umane: la configurazione multiruolo di Ulrich.

- la riduzione dei tempi di passaggio dalla concezione della strategia alla sua esecuzione;
- una migliore capacità di rispondere alle domande dei clienti, in quanto le strategie di servizio al cliente sono tradotte in politiche e procedure;
- il conseguimento di migliori risultati economici, grazie a una più efficiente esecuzione della strategia [Ulrich 1997, p. 26].

L'**agente di cambiamento** svolge un ruolo di guardiano e di catalizzatore della cultura aziendale che costituisce uno dei principali "oggetti" di intervento nei processi di trasformazione e di cambiamento. I professionisti delle risorse umane nello svolgere questo ruolo devono migliorare la capacita dell'azienda di progettare e implementare i cambiamenti e di ridurre i tempi di realizzazione di tutte le attività organizzative. La capacità di cambiare è il loro apporto alla strategia. La loro attività consiste quindi nell'identificare e inquadrare i problemi, creare relazioni di fiducia, trovare le soluzioni, preordinare e realizzare i piani d'azione [Ulrich 1997, p. 30-31].

Nei quadranti in basso troviamo i ruoli più operativi. Il **gestore** (*administrative expert*) è forse il ruolo più tradizionale. Nondimeno è un ruolo che, quantunque venga a volte sottovalutato rispetto ai ruoli strategici, continua a fornire un contributo importante alla creazione di valore. Esso richiede che i

BOX 1.5

Il caso Nestlé Italia

Gruppo alimentare-dolciario appartenente all'omonima multinazionale svizzera, sviluppatosi anche grazie ad acquisizioni e fusioni con altre aziende italiane del settore. Per dimensioni è al quinto posto nella rete mondiale Nestlé. In Italia ha 12 stabilimenti, 2 sedi centrali (Milano e Parma) e un centro di ricerca.

La Direzione Risorse Umane è articolata in 7 unità (Sviluppo organizzativo; Formazione; Amministrazione del personale; Normative del lavoro e rapporti istituzionali; tre Direttori del personale per le Divisioni Gelati e Surgelati e Prodotti Freschi, la Business unit Forno e Vismara, il Corporate e il Personale commerciale delle altre Divisioni e Business unit; i Capi del personale di stabilimento; la Segreteria)

I Direttori del personale divisionali hanno rapporti funzionali con i Direttori di Divisione.

L'organizzazione della Direzione Risorse umane è orientata a passare da una gestione "per Divisione di appartenenza" a una gestione per famiglie professionali.

Della comunicazione interna si occupa la Direzione Comunicazione che gestisce due *house organ*: "Mondo Nestlé", bimestrale per tutti i dipendenti, e "Manager" per i dirigenti e i quadri (trasmesso via Intranet). "Mondo Nestlé" diffonde messaggi dell'Alta Direzione, storie di vita professionale, notizie sulla qualità dei prodotti e della produzione, le iniziative promozionali, le attività di relazioni con i clienti e il territorio, le azioni compiute da Nestlé Italia con le altre consociate e la casa madre.

La Formazione s'identifica con il Centro di formazione, situato a Milano e con il Perugina Training Center, con sede a Perugia. È l'unità organizzativa attualmente più corposa, fatta eccezione per l'Amministrazione del personale. Tutte le altre sono prevalentemente affidate a 1-2 persone: il responsabile e un operatore per le attività più complesse o consistenti. La Direzione Risorse umane opera come team e il Direttore Risorse umane proviene dalla Direzione del personale di una Divisione. Tutti i membri della Direzione Risorse umane hanno esperienze funzionali.

La Direzione Risorse umane è impegnata ad assistere la Linea nello sviluppo professionale dei collaboratori. Va diffondendosi il principio che le risorse umane sono "prestate" alla Linea, che ha la responsabilità di farle crescere.

I Capi valutano insieme al Direttore del personale e allo Sviluppo organizzativo le possibilità di carriera dei propri collaboratori in base alle prestazioni e ai risultati.

Per la valutazione delle competenze viene utilizzato il metodo degli *assessment center*, correlato a indagini sul campo anche allo scopo di programmare la formazione.

È stato introdotto un programma di inserimento di giovani laureati, che prevede una retribuzione d'ingresso superiore alla media di mercato (anche se le retribuzioni medie aziendali sono lievemente sotto mercato) con una progressione significativa per i primi anni. Esiste un programma di MBO (*Management By Objectives*) che coinvolge buona parte della popolazione dei dirigenti, sulla base della posizione occupata. La quota variabile della loro retribuzione va dal 12% al 25% dei compensi. Per la popolazione non dirigenziale, solo il personale di vendita ha schemi di incentivazione. Tutto il personale non dirigente riceve un premio annuale in cifra fissa: il "S.O.N." (Sistema Obiettivi Nestlé).

La Direzione Risorse umane agisce per garantire l'adeguata e tempestiva disponibilità di personale in termini quali-quantitativi e realizza piani e programmi aziendali in funzione delle esigenze di mercato. [Campiglia, Gandiglio e Santoro 2000 (con adattamenti)]

professionisti delle risorse umane assicurino procedure efficienti ed efficaci per la selezione, la formazione, la valutazione e la remunerazione delle persone, in altre parole le infrastrutture aziendali. Tutto ciò implica un costante monitoraggio e, ove necessario, frequenti riformulazioni delle procedure relative a queste attività [Ulrich 1997, p. 28]. Il ruolo di questo quadrante comprende buona parte delle configurazioni sopra definite di *Amministrazione del personale* e di *Gestione del personale*.

L'**employee champion** (mentore, portavoce, amico) gestisce il contributo delle persone assicurando lo sviluppo del loro *commitment* e delle loro competenze. La copertura di questo ruolo richiede che professionisti delle risorse umane si impegnino personalmente nel rapporto con i lavoratori e preparino e stimolino gli altri manager a fare altrettanto. Le attività connesse a questo ruolo comprendono il dialogo e la ricerca di soluzioni ai problemi prospettati [Ulrich 1997, pp. 29-30].

1.7 Tendenze evolutive

Sui rapporti tra strategia, struttura e sistemi operativi sono stati individuati tre approcci: uno lineare, uno interdipendente e uno evolutivo. L'approccio evolutivo è stato valutato come il più generale, capace di assorbire gli altri due come casi particolari. I tre approcci costituiscono comunque un primo riferimento per una sistemazione teorica e operativa delle scelte in ordine alla gestione delle risorse umane. Il secondo riferimento è costituito dalle stesse strategie. Anche per queste sarà proposta successivamente una tipologia che consente di individuare esigenze e ruoli differenziati in termini di gestione delle risorse umane.

Si sente spesso parlare di una visione sistemica per la gestione strategica delle risorse umane. Purtroppo si tratta di termini ambigui e usurati. L'espressione "sistema" è stata spesso usata come espediente retorico per evocare una rete di relazioni in cui tutto è collegato con tutto. In realtà si tratta di andare oltre e indicare le relazioni di volta in volta rilevanti. Anche l'espressione "gestione strategica" sembra a volte denotare più un genere letterario che un insieme di teorie e di tecniche volte a comprendere e indirizzare lo sviluppo dell'impresa e di specifiche politiche aziendali. Il grande stratega e la pianificazione strategica funzionano in realtà come miti, cioè come rappresentazioni di fatti e di personaggi reali deformati o ingranditi dall'immaginario collettivo. Come ogni mito queste spiegazioni hanno una base reale, ma esse diventano un espediente simbolico che permette di conferire un significato a fenomeni complessi e misteriosi ben oltre i casi in cui possono avere validità scientifica [Legge 1995].

Le funzioni della Direzione Risorse Umane possono quindi essere interpretate ed esplicate in modi diversi, a seconda delle opzioni implicite nella

strategia dell'impresa, nel suo modello politico-culturale di riferimento, nelle caratteristiche dell'ambiente e dei mercati in cui l'impresa opera. Anche le strumentazioni tecniche e la collocazione organizzativa di queste funzioni sono influenzate da tali opzioni (ma possono a loro volta influenzarle), dando luogo a soluzioni molto differenziate.

La Direzione Risorse Umane che voglia coprire un ruolo strategico deve affiancare le competenze nelle tecnicalità specifiche relative al personale con competenze di business. Le prime sono necessarie, ma non sufficienti, per dare un reale contributo alla concezione della strategia e alla sua implementazione. In questo senso il responsabile delle risorse umane dovrebbe:

- focalizzarsi sugli output del business piuttosto che sugli input di risorse umane;
- trasformare il sistema di gestione delle risorse umane in una *strategic core competency* piuttosto che seguire le cosiddette *best practices* disponibili nel mercato;
- capire che le competenze strategiche sono più importanti di quelle funzionali: il vero problema è interpretare le specifiche priorità del business in termini di capitale umane e diffondere la consapevolezza di come la soluzione proposta può influire sulla performance;
- combinare la prospettiva funzionale con una prospettiva integrata [Becker, Huselid, Pickus e Spratt 1997].

In conclusione, per la funzione relativa al personale si delinea una prospettiva evolutiva che la vede "fornitrice di un nuovo e più sofisticato valore aggiunto, meno centrata sulla 'strumentazione' e sulle 'procedure' ma più orientata al soddisfacimento dei bisogni reali, una funzione che dovrà pertanto operare sull'architettura del sistema gestionale, più in termini di regia e di orientamento attivo, fornendo supporti e indirizzi qualificati alla struttura

BOX 1.6

Il caso Gruppo GS

GS è un gruppo italiano della Grande Distribuzione alimentare, partecipato dalla multinazionale francese Carrefour. L'area di business in cui opera è costituita da ipermercati, supermercati, mercati di prossimità, mercati all'ingrosso. Nel 1999 il fatturato era di circa 4,5 mln €, realizzato in 770 punti di vendita: 24 ipermercati, 256 supermercati, 9 iperstore, 474 negozi di vicinato, 9 centri all'ingrosso. L'organico era composto da oltre 18 000 addetti (110 Dirigenti; 560 Quadri; 17 300 Impiegati). GS presentava una macrostruttura divisionale mista per strategic business unit e un'organizzazione di Corporate centralizzata per le policy e le singole pratiche trasversali.

La Direzione Generale Risorse umane è stata costituita nel 1999 come funzione di supporto al business. Essa promuove e facilita il processo di integrazione e crescita del Grup-

po con politiche, sistemi e metodi di gestione e sviluppo delle risorse umane, innovativi e coerenti con le esigenze evolutive del business. Inoltre fornisce alla Linea consulenza, supporto e orientamento nella definizione e implementazione di modelli, processi organizzativi e forme di organizzazione del lavoro.

La struttura della Direzione Generale Risorse umane è articolata in sette unità a livello di Corporate (Figura 1.8). Le strutture Risorse umane di supermercati e ipermercati sono articolate in presidi territoriali con Responsabili di area.

Tutti gli addetti sono quotidianamente interessati dall'attività di formazione sul lavoro e di coaching dei capi, tutti sono coinvolti nelle attività di accoglimento, di preparazione al mestiere e di inserimento nel ruolo. È politica aziendale di sviluppo del personale privilegiare la crescita dall'interno, affidata alla responsabilità della Linea e supportata da sistemi di valutazione dei risultati e del potenziale. La valutazione del potenziale, fatta a cadenze biennali, utilizza l'intervista individuale in profondità e l'assessment center con la partecipazione della Linea in veste di assessor.

La comunicazione si avvale di strumenti di massa, come l'house organ trimestrale e le convention semestrali, nonché di una serie di incontri e riunioni operative, a livello di canale, di area, di punto vendita e di reparto, che interessano tutto il personale.

La Direzione Generale Risorse umane pratica un benchmarking interno. Va costantemente alla ricerca delle best practice, per diffonderle e utilizzarle con gli opportuni adattamenti anche in realtà diverse da quella originaria. Le relazioni sindacali sono tenute dai di-

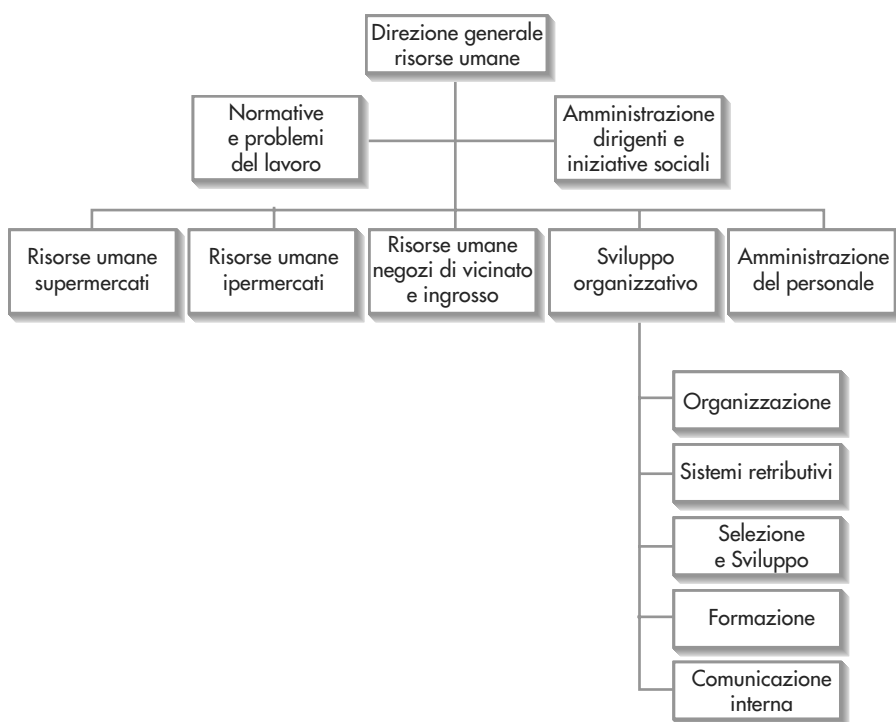



FIGURA 1.8 La direzione del personale al Gruppo GS.

versi Responsabili del personale, con incontri frequenti ai diversi livelli organizzativi e territoriali.
Il Direttore centrale Risorse umane partecipa al Comitato esecutivo del Gruppo. Nel 2000 è stato avviato il progetto "GS gente speciale" (mix di formazione e comunicazione) al quale partecipa tutto il personale di vendita. Ha la forma di un gioco competitivo, che richiede ai giocatori di svolgere attività, dimostrare conoscenze, produrre idee nuove. I risultati individuali contribuiscono a quelli dei reparti di appartenenza. Sono riconosciuti per ogni fase del gioco punteggi che permettono il confronto dei risultati fra reparti e fra punti vendita. Ogni due anni è svolta un'indagine di *people satisfaction* i cui risultati sono comunicati e discussi con i partecipanti e da cui si ricavano alcuni indici, che sono poi utilizzati per migliorare le performance e orientare all'obiettivo di creare valore per i clienti, per l'azienda e per il personale.

È stato realizzato un sistema di *job rotation* per tutte le funzioni e i livelli. Inoltre sono state definite le caratteristiche distintive del management aziendale e avviato un programma di sviluppo della leadership, secondo un modello fondato su visioning, mobilizing ed enabling delle persone, derivato da una *survey* sui *best performer*. Il programma comprende azioni come turnover manageriale guidato, compensi legati a MBO, incentivazione e stock option, sistema di valutazione integrato, aumento degli interventi formativi, *empowerment*. [Campiglia, Gandiglio e Santoro 2000 (con adattamenti)]

dei Capi a tutti i livelli, struttura quest'ultima che rimane, per le sue caratteristiche di ruolo, di capillarità e diffusione, lo strumento cardine, strategico per uno sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni interne nel sistema impresa" [Boldizzoni 2003]. L'evoluzione così prospettata si identifica con la configurazione che sopra è stata definita di "Direzione e sviluppo delle risorse umane" e ulteriormente specificata nel modello di Ulrich [1997]. Tuttavia, come in tutti i processi evolutivi, non ci sono punti di arrivo e forme attuali inglobano caratteristiche delle forme precedenti, che possono anche a continuare a esistere collocandosi in nicchie ambientali che ne consentono l'esistenza e lo sviluppo.

2
Il ciclo del valore delle risorse umane

Il capitale umano è la fonte primaria del vantaggio competitivo delle imprese e delle nazioni. Questa affermazione, solo apparentemente scontata, è stata usata e abusata con le finalità più disparate: puri esercizi di retorica, seri tentativi di spiegare e costruire politiche di gestione delle risorse umane innovative, elaborazione di sofisticate teorie economiche, implementazione di politiche attive sul mercato del lavoro attraverso piani di scolarizzazione e di professionalizzazione, esperimenti di contabilizzazione dei costì detti **intangible assets**. I risultati non sono sempre stati all'altezza delle attese e raramente si è riusciti a trasformare una buona metafora in strumenti efficaci. Altre volte si è innescata una vera e propria azione di rigetto causata dal ruolo ideologico e strumentale che ne è stato fatto. A partire dal 2005 chi applica i princìpi contabili internazionali (Ias) deve assegnare un valore agli *asset intangibili* e gli analisti finanziari si stanno attrezzando per definire metodi per la loro misurazione e valorizzazione. La Brembo è stata una delle prime società a redigere il bilancio dell'intangibile. L'azienda, quotata tra l'altro in Borsa nel segmento Star, ha infatti realizzato un rendiconto sui beni non materiali (risorse umane, organizzazione, brevetti, clienti), anche se i dati sono comunicati al mercato solo in parte.

Con o senza contabilizzazione, il ruolo delle risorse umane nella costruzione del vantaggio competitivo è fondamentale e assume un significato ancora più pregnante nell'economia della conoscenza [Rullani 2004]. Le nuove dimensioni della concorrenza internazionale, la dinamica della tecnologia, le nuove forme di organizzazione della produzione e dei servizi, impongono di

tradurre un concetto, che avrebbe altrimenti valenze solo metaforiche, in politiche e strumentazioni realmente praticabili e sostenibili. Come si è visto nel primo capitolo, la Direzione delle Risorse Umane deve mettersi nelle condizioni di imprimere una valenza strategica alle proprie attività e nel contempo rinnovare la propria strumentazione rendendola meno burocratica, meno formale, più a contatto diretto con le scelte della linea operativa e con la generazione di valore. Per spiegare come questo possa avvenire, viene presentato in questo capitolo il modello del ciclo del valore delle risorse umane che si basa su quattro pilastri: le persone, le relazioni, la prestazione e la valorizzazione.

2.1 Dalle persone al valore

Il ciclo del valore delle risorse umane non può che partire dalle persone che sono appunto portatrici del capitale umano che si esprime attraverso conoscenze, capacità, competenze. Il capitale umano si costruisce attraverso i processi di **socializzazione** e di **acculturazione**, che avvengono a livello della famiglia e della comunità, di **scolarizzazione**, che avvengono nelle apposite istituzioni pubbliche e private e, infine, di **professionalizzazione** che avvengono soprattutto nelle aziende e sono poi rinforzati attraverso la formazione continua. Il mercato del lavoro è lo strumento che rende visibili le persone e ne consente l'allocazione presso le aziende attraverso il confronto tra le caratteristiche offerte e quelle richieste.

Le persone reperibili nel mercato del lavoro sono solo delle potenzialità. Per essere utilizzate, devono entrare in relazione con l'azienda. Questa relazione viene costruita innanzitutto attraverso un contratto. Il contratto può essere inteso sia in termini tecnico-giuridici, sia in termini psicologici. Il contratto giuridico stabilisce il tipo di rapporto che può andare dal tradizionale contratto di lavoro subordinato, che è la forma più tipica di acquisizione di servizi umani, fino al contratto di tipo commerciale (outsourcing, lavoro interinale, staff leasing), passando per una serie di forme miste e intermedie.

Il contratto psicologico attiene invece al grado d'implicazione emotiva che la persona stabilisce con l'organizzazione e con i suoi membri. La gestione della relazione sia nella specie di contratto giuridico sia in quella di contratto psicologico costituisce il campo di azione elettivo della direzione del personale nel ruolo, secondo il modello di Ulrich [1997], di **employee champion**, ma anche il più trascurato dalle impostazioni tradizionali.

Le persone con le loro competenze, conoscenze e capacità, una volta collegate all'azienda attraverso la relazione vengono immesse nell'organizzazione e forniscono la loro prestazione. La prestazione è funzione del contesto organizzativo e tecnologico che, secondo le impostazioni più evolute, non è un dato cui la risorsa umana deve essere adattata, ma è oggetto di una pro-

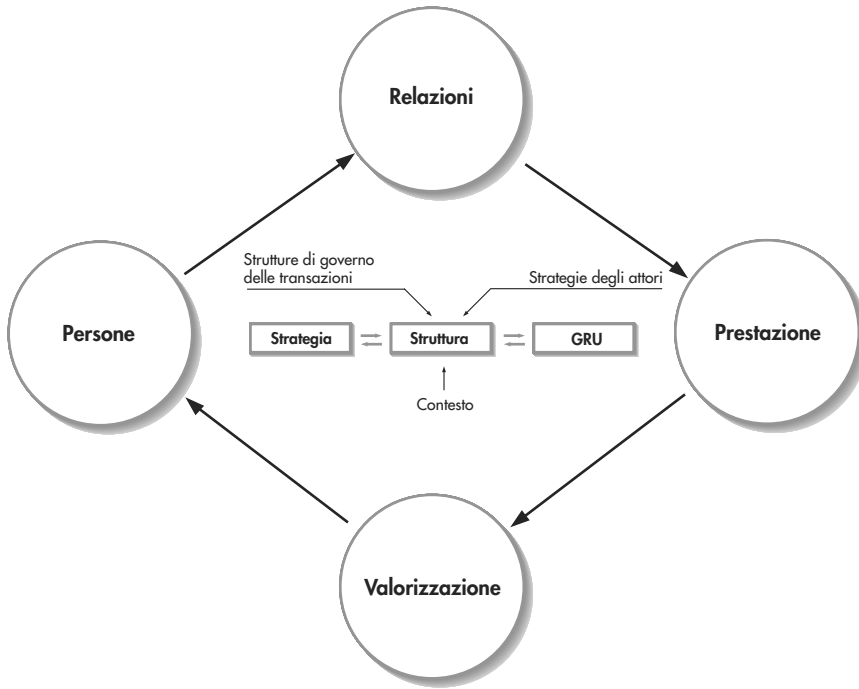



FIGURA 2.1 Strategie e ciclo del valore delle risorse umane.

gettazione congiunta nella quale la Direzione Risorse Umane svolge il suo ruolo accanto ai responsabili di linea.

La valorizzazione della prestazione è funzione della capacità dell'impresa di inserire il valore generato dalla risorsa umana nella catena del valore aziendale, oltre che in quella dei clienti e degli altri stakeholder. In cambio di questo processo di valorizzazione l'impresa riceve risorse economiche e di legittimazione, che ritornano nel ciclo del valore remunerando i fattori di produzione, risorse umane comprese, e consentendo la riproduzione del ciclo.

2.2 Le persone

Le persone hanno caratteristiche individuali, fisiche, psicologiche e sociali che ne differenziano il comportamento lavorativo e, quindi, il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa. Non è corretto considerare le persone solo per il valore che sono in grado di apportare anche perché tale valore è funzione del coinvolgimento dell'individuo nella sua interezza [Uhl-Bien, Graen e Scandura, 2000]. Si può tuttavia considerare il capitale umano che una persona incorpora, le competenze che la caratterizzano.

Boyatzis [1982] definisce la competenza "una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace". Egli distingue due tipi di competenze: **competenze di soglia**, che sono le caratteristiche essenziali per coprire un certo ruolo e **competenze distintive**, che sono quelle caratteristiche che differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore. Le competenze si manifestano con queste modalità [Spencer e Spencer 1993]:

- motivazioni: schemi mentali, bisogni, spinte interiori che in modo stabile orientano e inducono le azioni dell'individuo;
- tratti: caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo in una certa situazione;
- idea di sé: atteggiamenti, valori, concetto di sé;
- conoscenze: informazioni, teorie, concetti su un determinato campo disciplinare;
- skill: capacità di eseguire un determinato compito fisico o mentale.

La formazione del capitale umano e delle competenze che lo caratterizzano coinvolge una varietà di soggetti: le famiglie, le scuole, gli ambienti nazionali e regionali, oltre che le imprese e gli stessi individui. Le competenze sono l'esito di un processo di apprendimento continuamente mutevole. Le competenze devono essere scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese dall'obsolescenza. I corrispondenti meccanismi utilizzabili dalle imprese sono facilmente individuabili. Alcuni riguardano tradizionali strumentazioni della gestione delle risorse umane, come la selezione, la formazione, lo sviluppo. Altri riguardano strumentazioni di tipo trasversale come la gestione di un rapporto attivo con i mercati esterni e interni del lavoro, la comunicazione ecc.

La produzione interna di competenze non è l'unico modo per mantenere e sviluppare il vantaggio competitivo dell'impresa. Anche l'acquisizione sul mercato può assicurare lo stesso obiettivo, purché il rapporto di mercato venga in qualche misura "organizzato" al fine di garantire la cooperazione, la longevità della relazione e il reciproco sviluppo dei contraenti. L'esistenza di competenze all'interno e all'esterno dell'impresa costituisce una semplice potenzialità. Non significa ancora che esse possono essere utilmente impiegate e valorizzate. È necessario entrare in relazione.

2.3 Le relazioni

Le relazioni comprendono la definizione del contratto in senso tecnico-giuridico, ma anche in senso psicologico, organizzativo e sociale [Mowday *et al.*

1982]. Accanto al concetto di capitale umano è oggi spesso usato quello di **social capital**. Mentre il capitale umano è funzione di competenze, conoscenze e capacità delle persone, il *social capital* è funzione delle relazioni che le persone attivano, di cui sono parte [Lengnick-Hall e Lengnick-Hall 2003; Greenhalg, 2001].

Tradizionalmente la Direzione Risorse Umane ha avuto un ruolo importante nella costituzione della relazione (reclutamento e selezione, assunzione, inserimento) e un ruolo minore nella gestione, affidata al rapporto diretto tra il lavoratore e il suo superiore gerarchico, intervenendo saltuariamente e per eccezione a fronte di particolari procedure (valutazione, promozioni ecc.) o di particolari problemi (conflitti, provvedimenti disciplinari ecc.). Un altro ruolo importante è stato svolto nella gestione delle relazioni sindacali che ne costituiscono spesso una competenza esclusiva.

Le relazioni contrattuali (individuali e collettive), le relazioni organizzative (gerarchiche, funzionali ecc.) sono indubbiamente importanti ma non esauriscono il tessuto relazionale che sta alla base di un'azienda e che la differenzia dalle altre aziende. La costruzione, la gestione di questo tessuto relazionale e la sua estensione anche oltre i confini dell'azienda è una competenza che sempre più deve coinvolgere la Direzione Risorse Umane.

Le imprese devono imparare a gestire una pluralità di relazioni con le risorse umane, e quindi con le competenze o, per meglio dire, con i soggetti portatori di tali competenze. Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una grande differenziazione delle tipologie di risorse umane da considerare nella gestione e, conseguentemente, delle relazioni più appropriate da attivare. Si va dall'imprenditore stesso, la cui "gestione" come risorsa umana è stata trascurata in quanto egli era considerato un *dato*, ai **professional**. Cambiano anche le relazioni, non più riconducibili al solo contratto di lavoro subordinato. La gestione del personale non subordinato, sarà la grande sfida dei prossimi anni. Oltre al tipo di relazione, risulta fondamentale la sua qualità. La misura delle competenze non può prescindere dalla qualità della relazione. Un'elevata qualità della relazione può, per esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole competenza, come è dimostrato da una miriade di piccole e medie imprese che hanno rivelato eccezionali capacità di sviluppo, valorizzando le limitate risorse umane disponibili. Per contro, elevate competenze individuali associate a una relazione inadeguata danno luogo a una scadente competenza aziendale, come è dimostrata dal declino di alcune grandi imprese, un tempo considerate eccellenti. La gestione delle relazioni (*commitment*, *empowerment* ecc.) è il campo nuovo e tutto da esplorare nella gestione delle risorse umane [Thévenet 1992].

La relazione che l'organizzazione instaura con le persone può essere caratterizzata da due dimensioni. La prima riguarda il rispetto per la persona. Con questa espressione s'intende la correttezza giuridica, contrattuale, or-

ganizzativa della relazione. La seconda riguarda il coinvolgimento emotivo, l'attenzione. La tradizionale Direzione Risorse Umane spesso cura esclusivamente la prima dimensione e trascura del tutto la seconda. Combinando le due dimensioni possiamo individuare quattro configurazioni (Figura 2.2). La prima in basso a sinistra si realizza quando l'impresa ha un orientamento opportunistico non cura né la correttezza, né la sostanza della relazione. La seconda, in altro a sinistra è tipica delle piccola azienda padronale che attraverso un orientamento paternalistico cerca un coinvolgimento emotivo delle persone. La terza, in basso a destra, è un'azienda tecnocratica o burocratica che rispetta le persone e le relazioni formali ma senza alcuna implicazione emotiva. L'ultima in alto a destra, si configura come un'organizzazione integrata.

Nella costruzione della relazione può essere importante valorizzare le caratteristiche dei prodotti dell'azienda e la sua immagine presso i clienti per creare un assetto organizzativo che incorpora i valori del brand attraverso i quali riesce ad attrarre, trattenere e sviluppare persone che "vivono il brand", integrando la comunicazione di marketing con le politiche delle risorse umane [Roberts 2004, O'Malley 2000]. I casi Ferrari (Capitolo 1) e Technogym (Box 2.2) possono essere letti in questa prospettiva.

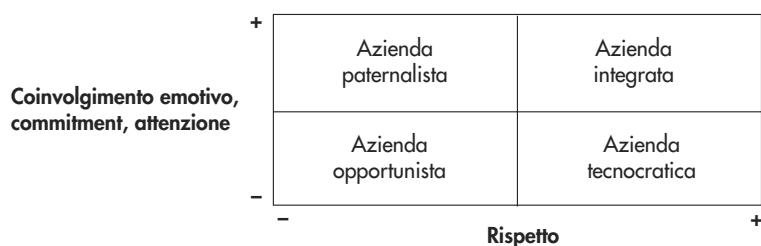



FIGURA 2.2 Le due dimensioni della relazione.

2.4 La prestazione

La prestazione richiesta, nelle impostazioni tradizionali, discende da un'organizzazione del lavoro e da una tecnologia relativamente stabili. Esistono ancora situazioni di questo tipo e hanno la loro rilevanza sia in termini quantitativi che economici, ma queste non presentano particolari difficoltà. I problemi sorgono con le attività che non sono stabilizzate e che richiedono un continuo apporto innovativo delle persone. In queste situazioni la prestazione è il risultato contingente di una combinazione unica e irripetibile di circostanze che spesso richiede una soluzione specifica. Il cambiamento continuo richiede una capacità di invenzione, se non d'improvvisazione, senza tener conto di programmi di azione precedentemente stabiliti e che devono essere

rapidamente adeguati. È qui che emerge il ruolo creativo della persona, contrapposto a quello esecutivo della tecnologia e dei processi, che viene chiamata a esprimere giudizi, a conferire significati, costruire nuove strutture a fronte di situazioni di disordine create dalle pressioni competitive [Lengnick-Hall e Lengnick-Hall 2002, p. XII]. Problemi del genere si presentano non solo nella gestione di complessi sistemi tecnologicamente sofisticati ma anche in contesti apparentemente semplici come la gestione di un *call center*.

La performance va gestita ed è questo il compito dell'attività direzionale e dell'organizzazione del lavoro, al fine di garantire che la prestazione venga erogata con uno spirito di collaborazione. La regolazione contrattuale non sempre riesce ad assicurare la necessaria collaborazione, per le difficoltà intrinseche allo strumento contrattuale e per i costi associati alla formulazione di clausole che individuino comportamenti osservabili e controllabili. Le clausole contrattuali, anche quando prescrivono determinati comportamenti, oppure legittimano il rapporto rispettivamente di comando e di subordinazione non garantiscono quegli atteggiamenti di lealtà, flessibilità, orientamento al risultato utili per l'altro contraente. Senza trascurare il fatto che la formalizzazione o la pressione gerarchica rischiano di bloccare l'autonomia e l'iniziativa del lavoratore.

TABELLA 2.1 Persona, impresa e contesto istituzionale nella gestione del ciclo del valore delle risorse umane.

Risorse umane	Impresa	Contesto istituzionale
Persone Socializzazione e acculturazione; scolarizzazione e professionalizzazione	Training on the job; formazione; programmi di sviluppo; ricerca e sviluppo competenze distintive d'impresa e sua cultura	Acculturazione e socializzazione operate dalla famiglia e dalla comunità; scuola; ricerca scientifica; mass media
Relazioni Contratto di lavoro; contratto psicologico, coinvolgimento; rapporti sociali; integrazione in gruppi professionali	Contratto di lavoro; contratto psicologico; politiche di reclutamento e selezione; *leverage* relazionale	Quadro giuridico e culturale; sistema di relazioni industriali; sindacati; politiche attive mercato del lavoro; segmentazione dei mercati del lavoro
Prestazione Qualità e intensità della prestazione; grado di cooperazione	Contesto organizzativa e tecnico; sistema di controllo sulla prestazione	Aspettative
Valorizzazione Ricompense intrinseche ed estrinseche; esperienza; rinforzo della relazione	Catena del valore dell'azienda e dei clienti; sistema di ricompensa; esperienza; informazioni; potere	Regolazione dei mercati e grado di protezione dell'innovazione

2.5 La valorizzazione

Alla fine, vero e proprio momento della verità, si colloca il quarto nodo del ciclo, la valorizzazione delle risorse umane, che per l'impresa significa l'incontro con il mercato e quindi con il cliente e per la singola persona significa la riscossione del "premio", sia nella sua espressione monetaria sia nella sua espressione psicologica.

Le persone hanno una capacità di autogestione e di autosviluppo delle competenze molto maggiore di quanto non venga loro generalmente riconosciuto. In passato le funzioni relative all'organizzazione e al personale hanno rappresentato, non diversamente da altre funzioni di staff e da taluni ruoli gerarchici, l'equivalente aziendale della funzione di mediazione politico-istituzionale, e non solo e non tanto perché a più diretto contatto con le organizzazioni sindacali. La reinterpretazione del loro ruolo in termini di servizio strategico e, quindi, l'attenzione al cliente interno, ha costituito un'importante evoluzione, che si è accentuata con l'inserimento del cliente finale nella concezione del servizio fornito [Cocco 1991, Gabrielli 1994, pp. 3-22]. La frammentazione funzionale e gerarchica è sottoposta a una brusca ricomposizione quando alla logica specialistica e autoreferenziale di ciascuna funzione o di ciascun livello gerarchico si sostituisce la logica del servizio al cliente esterno e interno. Cambiano le priorità tecniche e politiche, cambiano i criteri di misurazione della performance. Limitandoci alle funzioni organizzazione e personale, il criterio di misurazione diventa quello dell'utilità trasferita al cliente. L'attenzione si sposta da una produttività misurata con criteri interni di rapporto costo-performance a una produttività misurata in termini di impatto sul cliente, da misure tecniche di qualità a misure di utilità percepita e apprezzata dal cliente.

Il risultato di questa attenzione al mercato deve retroagire sulle stesse risorse umane che saranno chiamate a partecipare dei benefici sia direttamente sia indirettamente. Direttamente, attraverso formule retributive variabili basate sulla performance. Indirettamente, attraverso piani di crescita professionale, occasioni di consolidamento e sviluppo delle proprie competenze. Questo alimenta un circolo virtuoso che ripercorre in maniera allargata tutto il ciclo del valore (Figura 2.3).

L'adozione di questo modello consente la riconsiderazione di tutte le politiche e le strumentazioni di gestione del personale con la finalità di integrarle con le scelte aziendali a rilevanza strategica e operativa. Quest'integrazione è un fatto culturale che produce la gestione unitaria dei processi, che causa l'effetto per cui il valore generato è alla fine superiore al valore delle risorse immesse, ma dipende dalla loro qualità intrinseca e relazionale.

Con il modello del ciclo del valore, è possibile riordinare le priorità logiche delle diverse strumentazioni tecniche, delle politiche e dei rapporti funzionali da attivare nella gestione delle risorse umane. L'attenzione deve esse-

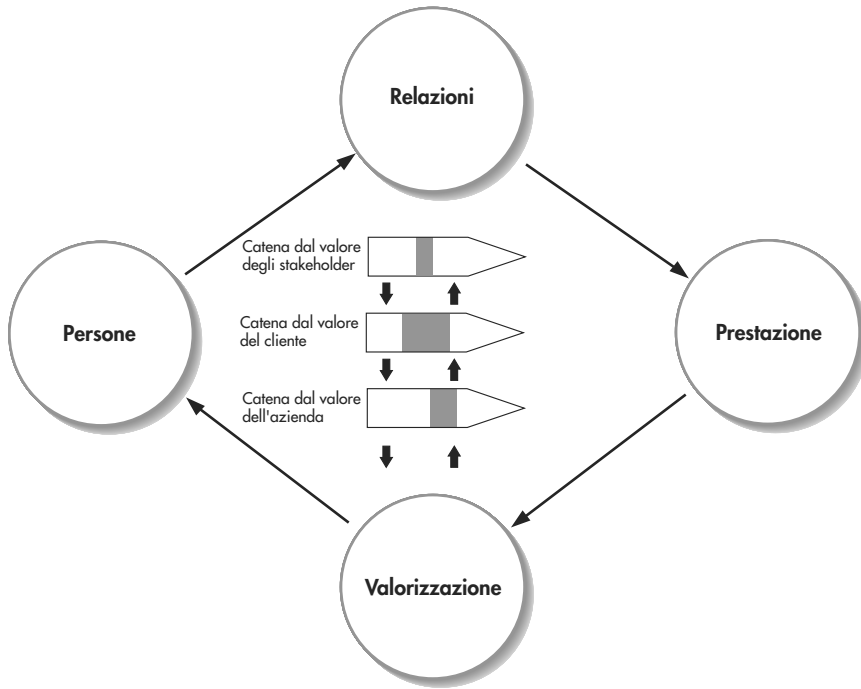



FIGURA 2.3 Cliente, stakeholder e ciclo del valore delle risorse umane.

re però costantemente rivolta alla catena del valore aziendale e quella del cliente. Quest'attenzione dovrebbe costituire come una sorta di vaccino contro modelli astratti di gestione delle risorse umane, costringere a un'interazione continua tra i professionisti delle risorse umane e la linea operativa, indurre una revisione creativa delle strumentazioni tecniche.

2.6 Valore e vantaggio competitivo

Il vantaggio competitivo di un'impresa si basa sulla sua capacità di generare valore in misura maggiore dei concorrenti. Questa capacità dipende da [Barney 1991]:

- risorse che derivano dal capitale fisico (stabilimenti, macchinari, tecnologia, finanza);
- risorse che derivano dal capitale umano (competenze, capacità di apprendimento delle risorse umane);
- risorse che derivano dal *social capital*;
- risorse che derivano da un capitale organizzativo (strutture, sistemi operativi di pianificazione, controllo e coordinamento).

Il sistema di gestione delle risorse umane fa parte di quest'ultima categoria di risorse e, in termini di vantaggio competitivo, può essere analizzato sulla base di tre caratteristiche: valore, rarità e imitabilità. Il **valore** è dato dalla capacità delle pratiche di gestione delle risorse umane di ridurre i costi o di aumentare la qualità dei prodotti e dei servizi. La **rarità** dipende dalla diffusione che hanno le pratiche di gestione delle risorse umane: se queste fanno parte di un sapere manageriale corrente, difficilmente possono costituire un vantaggio competitivo. Resta l'**imitabilità**. Per capire se un sistema di gestione delle risorse umane sia o meno imitabile bisogna analizzare:

- la **storia** e la specifica **identità** di un'impresa che la possono rendere unica e irripetibile;
- l'esistenza di **ambiguità causali**, che rendono difficilmente correlabile un certo risultato a una data politica;
- l'esistenza di **complessità sociale**: un vantaggio competitivo che si regge sulla complessità sociale delle interazioni entro l'organizzazione è difficilmente imitabile. Si pensi all'adozione dei circoli di qualità nelle imprese giapponesi il cui successo, dovuto alla qualità delle interazioni sociali in tale tipologia d'aziende, non si è riprodotto nelle imprese occidentali.

Bisogna inoltre evitare di isolare una singola politica cui viene attribuita la causa del successo di un'organizzazione. Raramente un certo risultato è l'effetto di una sola politica, ma piuttosto dell'insieme delle politiche di gestione delle risorse umane. Lo si è visto nelle pubbliche amministrazioni, quando si è cercato di copiare qualche aspetto delle politiche adottate dalle imprese private (per esempio, la variabilità retributiva o la valutazione della performance), senza mettere in discussione l'impianto generale delle politiche. C'è da notare che esiste un effetto "istituzionalizzazione" dei sistemi di gestione delle risorse umane. Secondo la teoria istituzionale, le organizzazioni subiscono da parte dell'ambiente forti pressioni a conformarsi alle pratiche di gestione delle risorse umane che le legittimano agli occhi degli stakeholder: investitori, personale e sindacati, consumatori, fornitori e consulenti, decisori pubblici [Powell e DiMaggio 1991]. Adeguarsi a queste pressioni potrebbe inibire il conseguimento di vantaggi competitivi basati sull'innovazione nella gestione delle risorse umane. Sotto questo aspetto, la teoria istituzionalista si rivela conservatrice: spiega come si consolidano norme e pressioni ma non fornisce una spiegazione del cambiamento, non ci dice cosa accade quando il mimetismo istituzionale cessa di essere razionale ed efficiente. Non ci dice come avviene l'innovazione. Le mode di cui sono frequentemente attivatori e vittime i professionisti delle risorse umane possono senz'altro assolvere a funzioni simboliche, che comunque hanno la loro importanza, ma possono anche procurare seri danni e impedire all'impresa che ne è vittima di adottare politiche di gestione delle risorse umane più efficaci e di usare questa leva

per conseguire un vantaggio competitivo protetto dalla non imitabilità [Abrahamson 1991].

BOX 2.1

Caso Hewlett Packard

Hewlett Packard ritiene che la capacità di costruire e migliorare il futuro dipende da come le persone e le aziende usano la tecnologia per perseguire e realizzare le proprie aspirazioni. Una tecnologia che libera, motiva e ispira. Un mondo dove la tecnologia evolve e migliora la vita. HP gioca un ruolo importante nel creare e plasmare un tale mondo. Un mondo con soluzioni tecnologiche che guidano la creazione di valore economico, di valore sociale e, in generale, migliorano la vita dei nostri clienti. Un compito esaltante.

HP fornisce soluzioni tecnologiche ai consumatori, alle aziende, alle istituzioni nel mondo intero. La nostra offerta comprende infrastrutture informatiche, personal computer, servizi integrati, strumenti di connessione, di trattamento delle immagini e di stampa per privati e aziende di ogni dimensione. La nostra azienda impiega oltre 140 000 persone in 178 Paesi, fattura in 40 valute e parla in 10 lingue. La nostra attenzione alle persone caratterizza tutto quello che facciamo. Essere conosciuti come un "great place to work" ci facilita nell'attrarre i migliori talenti. Per noi essere un "great place to work" costituisce un buon affare. Le nostre risorse umane vivono per una grande idea. La prossima grande scoperta. Il nuovo modo di vivere. Per noi, inventare non è una semplice parola. È ciò che noi siamo. La vera anima della nostra organizzazione. Le nostre invenzioni consento al team di Formula Uno Bmw/Williams di interagire con una macchina che corre a 400 km all'ora. Aiutano Amazon.com a plasmare un business globale. E FedEx a fare le sue consegne nel mondo rispettando i tempi.

Ogni cosa che facciamo serve a rendere la tecnologia più pratica, accessibile e preziosa per i nostri clienti. Le porte aperte dei nostri uffici riflettono un modo di operare trasparente ed eticamente corretto in ogni punto dell'azienda. Consentono inoltre una comunicazione franca che alimenta la nostra creatività e il nostro lavorare assieme. Ce la mettiamo tutta per essere un'azienda diretta dall'ispirazione, non dalla paura, dalla condivisione delle informazioni, non dal loro blocco. Per responsabilizzare le persone a prendere decisioni, per liberare il loro talento per costruire il bene comune.

Il nostro successo si basa sulla fiducia. La nostra reputazione si fonda sull'integrità personale dei nostri collaboratori e sulla nostra fedeltà ai princìpi di:

- **onestà** nel comunicare dentro l'azienda e con in nostri partner, fornitori e clienti, proteggendo nel contempo le informazioni riservate e i segreti industriali;
- **eccellenza** nei prodotti e nei servizi, facendo ogni sforzo per fornire ai nostri clienti prodotti e servizi di elevata qualità;
- **responsabilità** per le nostre parole e le nostre azioni;
- **condivisione** dei problemi dei nostri collaboratori e delle comunità coinvolti nel nostro business;
- **cittadinanza**, che significa osservare tutte le leggi dei Paesi nei quali operiamo, rispettare l'ambiente, essere al servizio della comunità per migliorare e arricchire la vita sociale;
- **correttezza** nei rapporti con i nostri collaboratori, stakeholder, partner, clienti e fornitori attraverso il rispetto di leggi, regolamenti, politiche e l'adozione di elevato standard di comportamento;

- **rispetto** per i nostri collaboratori, stakeholder, partner, clienti e fornitori mostrando un genuino interesse a sollecitare le loro opinioni e ad apprezzare le loro osservazioni. [Fonte http://www.hp.com, 2004]

BOX 2.2

Caso Technogym

Fondata 20 anni fa da Nerio Alessandri, Technogym ha sempre fatto dell'innovazione il primo fattore di crescita. Un approccio a 360 gradi, conseguito attraverso la valorizzazione delle risorse umane, che ha favorito una crescita esponenziale. Technogym ha così contribuito a creare un mercato in cui ha assunto la leadership per qualità, ricerca di nuovi prodotti e servizio al cliente. La produzione di Technogym si articola su alcune principali linee di prodotto (training in palestra, hotel, azienda, in casa e per la riabilitazione), integrate da servizi aggiuntivi, studiate per soddisfare e anticipare le esigenze di tutti i segmenti di mercato. Technogym oggi impiega circa 950 collaboratori diretti (l'età media di 29 anni) in Italia, di cui 250 all'estero presso le 9 filiali in Europa, Stati Uniti, Asia e Sud America. Esporta in oltre 60 paesi, e ha attrezzato 30 000 centri Wellness nel mondo e oltre 20 000 abitazioni private solo in Italia. La costruzione di un Team motivato e caratterizzato da mission, vision e valori condivisi e la forte cultura aziendale che ne deriva, ha portato nel 2003 all'assegnazione del primo posto assoluto nella classifica del Great Place to Work. Sin dalla sua nascita, Technogym ha adottato una mission con una forte vocazione alla responsabilità sociale e da sempre si impegna per garantire un comportamento socialmente responsabile nei confronti dei propri collaboratori, dei fornitori, dei clienti e della collettività. Come naturale conseguenza della nostra Vision, essere il Wellness, un nuovo stile di vita, orientata al benessere delle persone e allo sviluppo del territorio e di una carta valoriale condivisa con tutti i collaboratori già alla fine del 1998, ci siamo dotati di un sistema di gestione della responsabilità sociale, aderendo allo standard internazionale SA8000 ("Social Accountability 8000"). La Corporate Social Responsibility di Technogym è rivolta ai collaboratori, il patrimonio della nostra impresa, ai clienti, la ragione della nostra esistenza, ai fornitori, i nostri partner per l'eccellenza, sino a estendersi alla collettività attraverso il progetto "Technogym Social Choice" che, nel corso degli anni, ha dato vita a numerose iniziative di sviluppo del territorio e a favore della comunità.

Il Gruppo Technogym, "The Wellness Company", è impegnato da oltre 10 anni nella promozione dei valori del Wellness verso i propri clienti, la collettività in generale e verso i propri collaboratori.

Essere il Wellness per Technogym va ben oltre il pieno rispetto delle leggi vigenti nei campi della salvaguardia ambientale, della tutela sociale e della sicurezza e igiene del lavoro, significa contribuire in modo concreto e attivo al miglioramento della società in tutte le sue forme. Per questo l'azienda intende rafforzare ancora di più il proprio impegno con una precisa assunzione di responsabilità verso temi e comportamenti socialmente responsabili quali:

- rispetto dell'individuo e delle condizioni sociali;
- tutela del lavoro e delle pari opportunità;
- sviluppo sociale del contesto in cui opera;
- salvaguardia dell'ambiente e prevenzione dell'inquinamento.

Bibliografia Introduzione

Abrahamson E., 1991, "Managerial fads and fashion: the diffusion and rejection of innovation", *Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612.

Actis Grosso C., 1992, "Profilo storico dell'evoluzione della direzione del personale in Italia", in COSTA G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Amit R., **Schoemaker P.**, 2003, "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.

Baratay-Lhorte P., 2004, *L'externalisation de la Gestion Ressources Humaines*, Etudes n. 239, Entreprise et Personnel, Paris.

Barney J., 1991, "Firm Resources and Soustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17, 99-120.

Becker B.E., **Huselid M.A.**, **Pickus P.S.**, **Spratt M.F.**, 1997, "HR as a Source of Shareholder Value: Research and Reccomandations", *Human Resources Management Journal*, 31.

Beer M. *et al*., 1984, *Managing Human Assets*, The Free Press, New York.

Binelli M., 2002, *La quotazione in Borsa della Ferrari. Cambiamenti organizzativi, rischi e fattori critici*, FrancoAngeli, Milano

Blyton P., **Turnbull P.** (a cura di), 1992, *Reassessing Human Resource Management*, Sage, London.

Boldizzoni D. (a cura di), 2003, *Management delle risorse umane*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Boxall P., **Pourcell J.**, 2003, *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave-Macmillan, New York.

Boxall P., **Steeneveld M.**, 1999, "Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies", *Journal of Management Studies*, 36 (4).

Boyatzis R.E., 1982, *The competent Manager*, Wiley, New York.

Brabet J. (a cura di), 1993, *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, Paris.

Campiglia P., **Gandiglio C.**, **Santoro G.M.**, 2000, *Direzioni del personale*, Guerini, Milano.

Camuffo A., 1997, "La natura delle competenze manageriali", *Economia & Management*, 3.

Camuffo A., **Costa G.**, 1993, "Strategic Human Resource Management", *Sloan Management Review*, winter.

Chandler A.D. Jr., 1963, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, Mass. (trad. it. *Strategia e struttura*, FrancoAngeli, Milano, 1981).

Cocco G.C., 1991, *Sviluppo delle risorse umane negli ambienti competitivi*, Isedi, Torino.

Costa G. (a cura di), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet Libreria, Torino.

Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet, Torino.

Costa G., **Gubitta P.**, 2004, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano

Dunford B.B., **Snell S.A.**, **Wright P.M.**, 2001, "Human Resources and the Resource Based View of the Firm", *Working Paper n. 01-03*, CAHRS, Cornell University, Ithaca.

Edvinsson L., **Malone M.**, 1997, *Intellectual capital*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Fabris A., 1989 "Innnovazione e gestione delle risorse umane" (Tavola rotonda con E. Caruso, A. Costa, C. Pelliciari, M. Persio e R. Sapio) in *Kybernetes*, n. 27/28.

Fonbonne J., 2001, *Personnel et DRH. L'affirmation de la fonction Personnel dans les entreprises (France, 1830-1990)*, Vuibert, Parigi.

Ford H., 1982, *Autobiografia*, Rizzoli, Milano.

Furnò F., 1992, "Quale futuro per la direzione del personale?", in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Gabrielli G., 1994, *Risorsa umana, sistemi sociali e cultura d'impresa*, Scuola Superiore G. Reiss Romoli, L'Aquila.

Grant R.M., 1998, *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell, Oxford (trad. it. *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Il Mulino, Bologna, 1999).

Greenhalgh L., 2001, *Managing Strategic Relationships*, Free Press, New York.

Hiltrop J., 1996, "The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: theory and research", *European Management Journal*, 14 (6), 628-637.

Huselid M., 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 12 (6), 470-481.

Itami H., 1987, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Boston, MA (trad. it. *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino, 1988).

Legge K., 1995, *Human Resource Management-Rhetoric and Realities*, Macmillan Business, London.

Lengnick-Hall M.L., **Lengnick-Hall C.A.**, 2002, *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Lorsch J.W., 1978, "La progettazione organizzativa: una prospettiva situazionale", *Problemi di gestione*, 9.

Martinet A. (a cura di), 1990, *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.

McClelland D.C., 1989, *Human Motivation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Montezemolo L.C., 2003, "Il caso Ferrari tra tecnologia e passione", *L'industria*, 3.

Mowday R.T. *et al.*, 1982, *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York

Normann R., 1984, *Service Mangement*, Wiley, New York (trad. it. *La gestione strategica dei servizi*, Etas, Milano, 1985).

O'Malley M., 2000, *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*, Wiley, New York.

Peretti J.M., 1994, *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Porter M. E., 1985, *Competitive advantage*, Free Press, New York (trad. it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987).

Powell W., **DiMaggio P.** (a cura di), 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago (trad. it. *Il neoistituzionalimo nell'analisi organizzativa*, Edizioni di Comunità, Torino, 2000).

Roberts K., 2004, *Lovemarks. The Future beyond brands*, PowerHouse, New York.

Rullani E., 2004, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

Sanchez R., 2003, "Analyzing internal and competitor competences", in Faulkner D.O., Campbell A. (a cura di) 2003, *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press, Oxford.

Spencer L.M., **Spencer S.M.**, 1993, *Competence at work. Models for superior performance*, Wiley, New York (trad. it. *Competenza nel lavoro*, Angeli, Milano, 1995).

Stalk G., **Evans P.**, **Schulman, L.**, 1992, "Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, 70, 57-69.

Thèvénet M., 1992, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

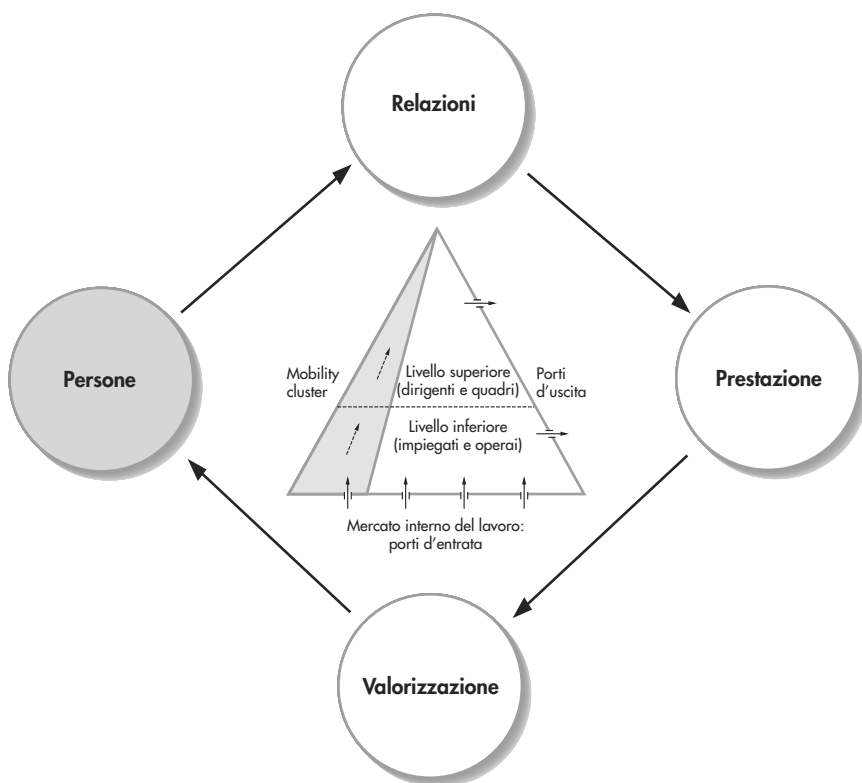
Thompson J.D., 1967, *Organizations in action*, MacGraw-Hill, New York (trad. it. *L'azione organizzativa*, Isedi, Torino, 1988).

Tosi H.L., **Pilati M.** *et al.*, 2002, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano.

Uhl-Bien M., **Graen G.B.**, **Scandura T.A.**, 2000, "Implication of leader-member exchange for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage", in Ferris G.R. (a cura di), *Research in personnel and human resource management*, vol. 18, Jai Press, New York.

Ulrich D., 1997, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Womack J.P., **Jones D.T.**, **Ross D.**, 1990, *The Machine that Changed the Word,* Rawson Associate, New York (trad. it. *La macchina che ha cambiato il mondo*, Rizzoli, Milano, 1991).

Parte 1
Le persone

"La differenza tra l'oasi e il deserto non sta nell'acqua ma nell'uomo". Questo antico proverbio arabo sintetizza il ruolo delle persone nel caratterizzare imprese, strategie, strutture organizzative. Le persone non sono tutte uguali e non possono essere ridotte a operatori logici che praticano una razionalità più o meno limitata. Le caratteristiche personali, fisiche, psicologi-

che e sociali ne differenziano i comportamenti lavorativi e quindi il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa. Altre caratteristiche sono di più difficile identificazione, ma sono anche più critiche al fine di qualificare il capitale umano disponibile in azienda. Ciò richiede l'uso di strumenti concettuali e operativi più sofisticati, come l'analisi del sistema motivazionale e delle competenze. Questo tema viene affrontato nel Capitolo 3.

La selezione e la formazione del capitale intellettuale che, come si è visto nei capitoli precedenti, comprende capitale umano, capitale sociale (*social capital*) e capitale organizzativo (*capabilities*), è un processo lungo che comporta decisioni che hanno un certo grado di irreversibilità. Per questa ragione è necessario predisporre di strumenti di programmazione che colleghino la strategia dell'impresa con le diverse politiche di gestione delle risorse umane e strumenti di monitoraggio che forniscano e aggiornino le informazioni. Non si tratta di strumenti utilizzabili solo da imprese di dimensioni rilevanti e con forme organizzative complesse; grazie alla disponibilità di software *friendly* sono utilizzabili anche nelle *piccole* e *medie imprese*. Possono esserci notevoli differenze in ordine all'orizzonte temporale considerato, al grado di formalizzazione, alla quantità di variabili considerate, all'uso di strumenti previsionali più o meno sofisticati. Le determinanti di tali differenze discendono non tanto e non solo dalla cultura e dalla dimensione aziendale, quanto piuttosto dalla strategia dell'impresa, dal contesto tecnologico e concorrenziale, dalla flessibilità delle risorse. Il tema dell'informazione e della programmazione delle risorse umane sarà affrontato nel Capitolo 4.

Identificata la domanda di persone in termini quantitativi e qualitativi, l'impresa deve confrontarsi con il mercato del lavoro. Per usare il mercato del lavoro, i professionisti delle risorse umane, devono essere in grado di conoscerne la struttura, capirne le particolarità che lo differenziano da qualsiasi altro mercato, decifrarne i movimenti e le tendenze. È un problema di informazioni e di chiavi interpretative. Il Capitolo 5 cercherà di fornirle.

I rapporti con i mercati del lavoro sono presidiati dalla funzione reclutamento e selezione. Le decisioni relative non vanno viste solo dal lato della domanda, ma anche da quello dell'offerta (selezione delle imprese da parte dei lavoratori). Inoltre, non va considerata solo la selezione in entrata, ma anche la selezione interna (*inplacement*) e, quando possibile e necessario, la selezione in uscita (*outplacement*). Le politiche di reclutamento e selezione costituiscono la premessa di qualunque altra politica. Attraverso gli strumenti attivati, l'impresa può semplicemente usare il mercato del lavoro o può invece costruire un rapporto con il mercato del lavoro. Il contenuto di tale rapporto dipende dalle strategie, dagli orientamenti e dai valori che l'impresa intende sviluppare. Le aziende che scelgono di privilegiare le carriere interne e di au-

toalimentare lo sviluppo delle risorse umane dedicheranno un'attenzione "culturale" al processo di reclutamento e selezione, e lo baseranno soprattutto sull'individuazione di potenzialità e sulle affinità e sulla coerenza con i valori dell'impresa. Le imprese che preferiscono acquisire risorse già formate dedicheranno un'attenzione prevalentemente "tecnica" alla selezione, che viene basata su un'analisi delle posizioni da coprire, sull'individuazione dei profili dei candidati e sul miglior adattamento puntuale del candidato alla posizione. Queste problematiche saranno sviluppate nel Capitolo 6.

3 Persone, motivazioni e competenze

L'insieme delle persone che costituiscono l'organico di un'azienda può essere considerato sotto diversi punti di vista. Una modalità molto usata, anche se un po' superficiale, è quella di qualificare le persone sulla base di due variabili: il potenziale e le prestazioni. Il potenziale costituisce un'informazione estremamente importante, che può essere messa alla base di una vera e propria analisi di "portafoglio" delle risorse umane. Combinando le caratteristiche del personale secondo due modalità, potenzialità di sviluppo (alte e basse) e prestazioni (alte e basse), è possibile individuare quattro categorie di persone la cui gestione può richiedere, come si vedrà nei successivi capitoli, politiche differenziate (Figura 3.1):

- persone con alto potenziale e basse prestazioni: si tratta in genere di giovani inseriti da poco, che richiedono di essere integrati e motivati per esprimere le loro possibilità;

FIGURA 3.1 Il portafoglio delle risorse umane.

- persone con basse prestazioni e basso potenziale: si tratta di personale non integrato nel contesto organizzativo per il quale va pianificato il distacco dall'organizzazione;
- persone con alte prestazioni e basso potenziale: si tratta di personale che ha raggiunto il massimo del proprio sviluppo individuale, che dà all'impresa un contributo importante che va conservato, anche se possono esistere problemi in caso di cambiamenti per la difficoltà di mantenere alta la motivazione a causa dell'impossibilità di carriera;
- persone ad alto potenziale con alte prestazioni: si tratta di personale essenziale per l'impresa, il cui utilizzo e la cui crescita vanno attentamente seguiti e programmati per prevenire che sia attratto da alternative esterne.

Il sistema di informazioni che è possibile costruire arricchendo questa classificazione può fornire elementi sia per le politiche del personale sia per i processi di selezione interna.

In questa classificazione il punto critico sta nella valutazione del potenziale. Se esso viene determinato con sistemi impressionistici, non è di grande utilità per definire le politiche di gestione delle risorse umane. Rischia poi di riprodurre stereotipi relativi al genere, alla posizione sociale, all'età e al ciclo di vita professionale. In alternativa, si possono considerare, per esempio, le competenze delle persone, il contributo che individualmente o collettivamente possono portare alla costituzione delle capacità aziendali e al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Più in dettaglio, si parte da alcune caratteristiche, immediatamente percepibili, che costituiscono il contenuto classico dei sistemi informativi aziendali: **caratteristiche demografiche**, quali genere, età, condizione familiare, residenza, titolo di studio; **condizione professionale**, come qualifica, posizione o ruolo ricoperti, retribuzione, anzianità nell'azienda, nella qualifica, nella posizione; **comportamenti organizzativi**, quali mobilità orizzontale e verticale, tassi di assenteismo e turnover, turni, trasferte, ore straordinarie, valutazioni sulle prestazioni. Si possono considerare altri aspetti come l'**impegno** (*commitment*) inteso come identificazione nella cultura aziendale e condivisione degli obiettivi perseguiti [Dyer e Holder 1988], la loro coerenza e il loro costo [Beer *et al*. 1984]. Si sta affermando una forte tendenza a considerare le persone in sé, senza eccessiva preoccupazione alla loro rispondenza a specifiche esigenze di ruolo. Infatti, "i confini dei singoli job diventano istituzionalmente molto permeabili. In questo contesto contano ovviamente le caratteristiche delle persone, unico elemento che ci consente di realizzare i livelli di prestazione attesi. In altre parole, in un contesto così *fuzzy*, è più importante per le organizzazioni sapere che cosa le persone *sanno fare*, più di che cosa le persone *debbano fare*" [Ratti 2001, p. 128]. Concentriamo ora l'attenzione sulle motivazioni e sulle competenze.

3.1 La motivazione

Perché le persone agiscono in un certo modo? Quali sono le "spinte" che guidano i loro comportamenti? Rispondere a queste domande significa individuare la loro motivazione, intesa come il processo dinamico che finalizza l'attività di una persona verso un obiettivo. La motivazione può essere analizzata secondo due criteri: in base ai **contenuti**, cioè le ragioni che spingono ad adottare un certo comportamento, e in base al **processo**, cioè la dinamica attraverso la quale si passa da un insieme di bisogni a una linea di condotta.

I contenuti della motivazione

In prima istanza possiamo considerare la relazione tra bisogni individuali e ricompense organizzative, stimando il peso relativo che le persone assegnano a differenti riconoscimenti per il lavoro svolto. La conoscenza di questo valore permette all'organizzazione di adattare le ricompense alle preferenze individuali, in modo da soddisfarle (Figura 3.2).

Il contenuto delle motivazioni all'azione si origina, secondo Maslow [1954], dal **bisogno**, inteso come carenza di un "oggetto" desiderato, in modo tale che la persona orienta il suo comportamento per raggiungerlo e per soddisfare il relativo bisogno. I bisogni di base non sono tutti uguali e si distinguono, in funzione dell'oggetto cui sono rivolti, in (Figura 3.3):

- **bisogni fisiologici:** che riguardano le necessità di fondamentali dell'individuo (mangiare, vestirsi, sentirsi sicuro, ripararsi) e sono la premessa necessaria di ogni altro desiderio;
- **bisogni di sicurezza:** cioè la possibilità di garantirsi una sicurezza fisica e psicologica duratura;
- **bisogni di appartenenza:** relativi al desiderio di crearsi una rete relazionale in cui si è riconosciuti e si riceve approvazione;

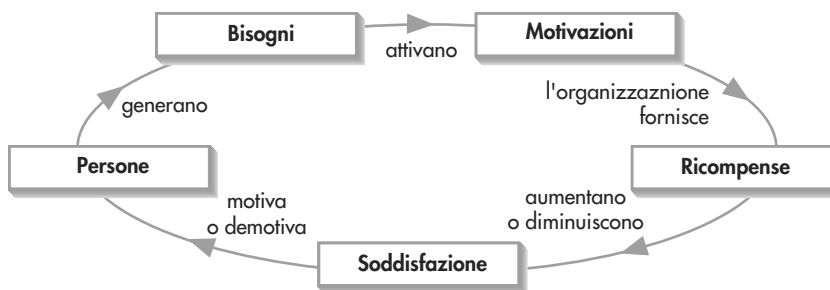



FIGURA 3.2 Le assunzioni di base delle teorie basate sui contenuti della motivazione.

FIGURA 3.3 La scala dei bisogni di Maslow.

- **bisogni di stima:** riguardanti la reputazione, la collocazione sociale e l'immagine di sé che gli individui costruiscono;
- **bisogni di autorealizzazione:** la cui soddisfazione si manifesta nell'accettazione di sé, nella spontaneità e nella capacità di creare relazioni umane profonde.

I primi due ordini di bisogni si definiscono **primari**, poiché sono principalmente legati a necessità fisiologiche e non presentano molta diversità nelle modalità di soddisfazione tra differenti persone: tutti noi, anche se appartenenti a ceti sociali e culture diversi, cerchiamo come prima cosa una retribuzione che ci permetta di sfamarci, coprirci e ripararci. I secondi tre, maggiormente influenzati dal contesto di riferimento in cui è inserito l'individuo e dalle sue preferenze personali, sono chiamati **superiori**.

I bisogni formano una gerarchia, nel senso che quelli di livello più elevato non vengono presi in considerazione dall'individuo sino a che quelli inferiori non siano, almeno a un livello accettabile, soddisfatti. Inoltre, una persona non sarà motivata da un bisogno che ha già trovato soddisfazione. Questo implica che solo coloro che hanno soddisfatto in un grado ritenuto almeno soddisfacente i bisogni primari sentono il bisogno di realizzarsi e di crescere psicologicamente, e non saranno soddisfatti nel ricevere sempre lo stesso tipo di riconoscimento.

Se le persone sono prima di tutto preoccupate della soddisfazione dei bisogni di più basso livello, l'organizzazione deve rispondere fornendo una retribuzione adeguata, condizioni di lavoro salubri e sicurezza del posto per il futuro. In seguito a queste azioni, l'individuo sarà motivato a soddisfare i bisogni di livello più elevato, tra cui la possibilità di sperimentare rapporti affettivi e interpersonali gratificanti nell'ambito del gruppo di lavoro, l'appartenenza all'organizzazione, la ricerca del riconoscimento personale tra i colleghi e professionale nell'ambiente lavorativo di riferimento, la realizzazione di un proprio progetto di vita.

Questa teoria è stata criticata da più parti perché, nonostante appaia condivisibile che la motivazione di un comportamento nasca dalla tendenza alla soddisfazione di un bisogno, l'ordine e l'intensità con cui questi bisogni si manifestano non sono uguali per tutte le persone. I bisogni superiori, in particolare, presentano un'elevata variabilità tra individui e possono addirittura risultare completamente opposti quando si confrontano persone che provengono da contesti differenti. Essi, inoltre, si modificano in funzione del momento e delle circostanze in cui ci si trova.

Alcuni studiosi hanno tentato di superare il limite del modello di Maslow proponendo di classificare i bisogni in base a categorie che non stiano in rapporto gerarchico ma che coinvolgano in modo più complesso la crescita professionale del lavoratore. Il più noto è il modello E-R-G (*Existence-Relatedness-Growth*) di Alderfer [1972], secondo il quale i bisogni che i lavoratori desiderano maggiormente soddisfare sono quelli di esistenza (cioè fisiologici e di sicurezza), quindi quelli di relazione e, infine, quelli di crescita professionale e personale.

Tra potere e affiliazione

McClelland [1961] considera tre ordini di bisogni che sono parzialmente confrontabili con i bisogni di ordine superiore proposti da Maslow. In particolare i contenuti delle motivazioni che spingono le persone all'azione sono [Quaglino, Cortese e Ronco 1997; Kaneklin 1997]:

- il **successo** (*achievement need*): "è il bisogno di affermarsi confrontandosi con parametri di eccellenza, di successo personale e di realizzazione di performance straordinarie. Il rapporto con l'altro è strumentale a ciò e le componenti affettive della relazione rappresentano un ostacolo". In termini organizzativi si esprime come bisogno di dimostrare competenza ed eccellenza professionale, che spinge l'individuo a porsi obiettivi impegnativi e a lavorare con maggior impegno quando si aspetta di ottenere dei riconoscimenti personali per lo sforzo. Il prevalere di questo bisogno può anche indurre nell'individuo un atteggiamento di indifferenza affettiva, che si manifesta con comportamenti evasivi, formali e superficiali;
- il **potere** (*power need*): "è il bisogno di influenzare l'altro, di indirizzarne il comportamento in funzione di una propria esigenza. Esprime la necessità di conferma della propria possibilità di dominio sociale". In termini organizzativi si esprime come bisogno di controllare il lavoro proprio e altrui, esercitando l'autorità sulle persone in modo visibile (in virtù di condizioni quali il livello gerarchico, il possesso di risorse). Una prevalenza di questo bisogno può indurre anche un atteggiamento di controdi-

pendenza, che si esprime con comportamenti di aggressione, manipolazione, autoritarismo;

- l'**affiliazione** (*affiliation need*) : "è il bisogno di stabilire, mantenere o ripristinare un rapporto affettivo con un'altra persona; di verificare la positività emotiva di una situazione di rapporto. L'altro è valutato soprattutto quale potenziale occasione di gratificazione o frustrazione affettiva". In termini organizzativi induce comportamenti volti alla creazione di relazioni sociali per evitare l'isolamento, e orienta le persone a instaurare legami d'amicizia e confidenziali anche sul lavoro. Il prevalere di questo bisogno può anche generare nell'individuo un atteggiamento di dipendenza, che si esprime in comportamenti seduttivi volti a far accettare la propria esigenza affettiva e la propria richiesta di rassicurazione.

Sebbene ogni persona possieda, in una qualche misura, tutti questi bisogni, solo uno è prevalente, in un dato momento, e agisce sulla scelta del comportamento. A differenza di Maslow, comunque, McClelland afferma che i bisogni non sono statici nel tempo e possono variare a seconda della storia personale degli individui.

Particolare rilevanza nella gestione delle risorse umane riveste la distinzione tra *high-achiever* e *low-achiever*, i primi fortemente motivati al successo e i secondi non interessati a questo valore. Gli **high-achiever** sono caratterizzati

BOX 3.1

Lavoro e gratificazione

Alla domanda "Cosa ti gratifica di più nel tuo lavoro?" posta sul sito web dell'agenzia di lavoro interinale "Ad Interim" nei mesi di giugno e luglio ha risposto un campione di 2852 lavoratori. Poco più del 30% ha risposto che l'elemento più gratificante è lo stipendio, il 29,3% ritiene di essere più soddisfatto dal contatto con le persone, il 28,5% dal raggiungimento di ruoli di maggiore responsabilità e il 9,5% dai complimenti dei propri capi. Gli utenti che si sono registrati nel sito sono 20-35enni, il 55% sono donne e il 45% uomini. Il 9,5% che vede come elemento gratificante di una giornata di lavoro "ricevere i complimenti del capo" è la risposta più sibillina da interpretare. Non si parla, e da anni, di autonomia, iniziativa e leadership come doti richieste anche a tutto il personale? "Se da una parte chi cerca maggiori responsabilità rappresenta la popolazione degli individualisti, di quelli che vogliono contare di più" – spiega il presidente di Ad Interim – "il 9,5% dei lavoratori che mettono prima di tutto l'apprezzamento dei capi ancora non ha superato la fase infantile e cerca conferme. Sono i più introversi e tengono di più a ricevere un complimento dall'alto che a socializzare con gli altri. Pensiamo alle persone che lavorano in piccoli ambienti, a tu per tu con chi comanda e senza grandi gratificazioni". Non va nemmeno dimenticato il quid culturale: in Italia è diffusa la necessità di avere una vita sociale al di fuori del nucleo familiare, quindi si chiede al lavoro, che occupa molte ore della vita e assorbe tante energie, di essere anche un momento di relazione piacevole. [Il Sole 24 Ore, 20/10/2003]

da un'elevata autonomia, dalla capacità di gestire uomini e risorse per il raggiungimento dell'obiettivo, dal desiderio di raggiungere mete difficili e ambiziose. Al contrario, i **low-achiever** hanno un basso livello di autostima e tendono ad attribuire i successi a cause diverse dalle proprie capacità, quali la fortuna, l'aiuto degli altri o la facilità del compito.

Alla ricerca di soddisfazione

Per rendere dinamica la prospettiva motivazionale, è necessario spostare l'attenzione dai bisogni dell'individuo ai fattori dell'organizzazione che generano soddisfazione e, quindi, un atteggiamento positivo nei riguardi del lavoro. In questa direzione è rilevante il contributo di Herzberg [1966]. Nel corso di una ricerca condotta negli anni '50 sui 200 ingegneri e contabili, agli intervistati fu chiesto di indicare le situazioni in cui si sentivano soddisfatti oppure insoddisfatti nello svolgimento del loro lavoro. In base alle caratteristiche delle situazioni descritte, Herzberg [1966] arriva alla conclusione che gli elementi che generano insoddisfazione sono strettamente legati al contesto, mentre quelli che generano soddisfazione riguardano il contenuto del lavoro. I primi, attivi solo quando sono assenti, vengono definiti **fattori igienici**; i secondi, la cui assenza non genera insoddisfazione ma la cui presenza origina un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro, sono definiti **fattori motivanti** (Tabella 3.1).

TABELLA 3.1 Gli elementi motivazionali nel modello di Herzberg.

	Fattori igienici	Fattori motivanti
Riguardano il	Contesto in cui viene espletato il lavoro	Contenuto del lavoro
Se assenti Se presenti	Generano insoddisfazione Non generano motivazione	Non generano insoddisfazione Generano motivazione
Esempi	Supervisione tecnica Retribuzione Condizioni fisiche di lavoro Relazioni interpersonali Status Sicurezza del proprio lavoro Politiche dell'impresa	Achievement, successo Riconoscimento ottenuto Lavoro in sé Grado di responsabilità Crescita professionale Possibilità di carriera

Il processo motivazionale

Mentre gli autori che sono stati esaminati sinora hanno posto l'accento sul tipo di motivazioni che stanno alla base dei comportamenti, ve ne sono altri che hanno focalizzato le loro ricerche sul meccanismo attraverso cui le istan-

ze motivazionali influiscono sulle azioni. Per Vroom [1964] il processo motivazionale è originato da una motivazione (l'insieme di energie che sono mobilitate per la messa in atto di un'azione) che, attraverso una sequenza comportamentale (cioè il corso di azioni che tende a un certo obiettivo), conduce a una ricompensa (cioè l'ammontare di benefici che si ottengono raggiungendo l'obiettivo).

In particolare la forza della motivazione a compiere una certa attività è data dal prodotto di tre fattori:

- la **valenza**, cioè le preferenze personali rispetto a una ricompensa. Questo fattore è diverso da individuo a individuo e muta nel tempo a seconda delle esperienze professionali della persona. Può assumere valori positivi, ma anche negativi, e quindi richiede ai manager dell'impresa di monitorare continuamente i cambiamenti nelle preferenze individuali (a differenza delle categorie di bisogni proposte, per esempio, da Maslow, che sono indipendenti dall'individuo). Misurare la valenza significa rispondere alla domanda: "Quanto desideri questa ricompensa?";
- le **aspettative**, cioè il legame tra intensità dello sforzo e beneficio ottenuto. Questo fattore ha una valenza positiva per le figure professionali (come per esempio i venditori, i lavoratori a cottimo) la cui ricompensa è direttamente correlata alle energie mobilitate nello svolgimento dell'attività. Misurare le aspettative significa rispondere alla domanda: "Credi che sforzandoti raggiungerai gli obiettivi?";
- la **strumentalità**, cioè la credenza che una volta completata la performance e raggiunto l'obiettivo verrà anche assegnata una ricompensa. Misurare la strumentalità significa rispondere alla domanda: "Che probabilità hai di ottenere le ricompense che desideri?".

Vroom propone di assegnare a ogni parametro un valore numerico, al fine di determinare l'intensità della motivazione. Nonostante pecchi di eccessivo determinismo, anche alla luce della difficoltà di valutare i diversi fattori, il modello delle aspettative è utile per aiutare a comprendere la complessità del processo motivazionale, che non è riducibile a una relazione meccanica tra bisogno e ricompensa. Questa relazione richiede una gestione dinamica da parte di chi ha la responsabilità direzionale.

La teoria delle aspettative nelle sue varie versioni è stata sottoposta a verifiche empiriche che non sempre l'hanno confermata. La ragione va ricercata nel fatto che dovrebbe essere considerata un modello euristico per tentare di approssimare le variabili che possono influire sulle prestazioni lavorative. Detto in altri termini, serve più a porsi le domande giuste a fronte di situazioni concrete, che non a dare risposte assolute e *a priori* [Bass e Barrett 1981, p. 83]. Ogni altro uso è chiaramente distorto. Sarebbe ben strano che gli psicologi, dopo aver negato la razionalità economica assoluta e aver ricordato che

esistono altri aspetti oltre la retribuzione monetaria che determinano il comportamento delle persone, pretendessero di definire i comportamenti con un algoritmo. In realtà, gli individui hanno una razionalità limitata anche nella percezione e nella gestione delle loro motivazioni e normalmente non prendono in considerazione una grande quantità di alternative comportamentali associate ai possibili risultati. Anche se lo fanno, è molto improbabile che alla fine decidano sulla base di un astratto calcolo matematico. È più probabile che decidano in base a una percezione complessiva della situazione.

Qualificare una popolazione aziendale in termini di motivazioni è fondamentale per segmentare le politiche, i sistemi operativi usati, dosare gli interventi in modo da aumentare la soddisfazione di ciascuno. Per coprire, per esempio, il ruolo di *Employee Champion*, illustrato nel Capitolo 1, ruolo che non compete solo ai professionisti delle risorse umane, ma che deve essere condiviso con tutta la linea gerarchica, è indispensabile partire dalle motivazioni delle persone e prenderne in considerazione i diversi bisogni.

3.2 Dalle motivazioni alle competenze

Identificare le persone in termini di competenze apre una prospettiva più ampia rispetto alla considerazione delle sole motivazioni. Queste ultime possono, infatti, essere ricomprese nelle competenze. Il termine **competenza** nel linguaggio comune ha un doppio significato. Da un lato designa il diritto o il dovere di conoscere una certa situazione e di occuparsene, da un altro la capacità di occuparsene in maniera professionalmente adeguata. Quindi, competenza come professionalità, ma anche come legittimazione a esercitarla su un determinato oggetto [Plane 2003, p. 76].

Si può distinguere tra competenze professionali, che sono abilità tecniche contestualizzate, e competenze comportamentali, più trasversali e suscettibili di essere trasportate da una situazione a un’altra, di essere applicate a contesti professionali diversi. Le competenze comportamentali sono spesso sottovalutate rispetto a quelle professionali, che sono più visibili. Si trascura così il fatto che mentre le competenze professionali sono soggette a obsolescenza e si usurano con il passaggio del tempo, se non vengono aggiornate o riconvertite, le competenze comportamentali sono destinate a permanere e ad accentuare nel tempo le loro caratteristiche (positive o negative), ma sono difficilmente mutabili.

Le teorie economiche del capitale umano operano attraverso astrazioni e sono in grado di riconoscere le competenze *ex post*, solo dopo che si sono manifestate nel mercato attraverso i prezzi. Le teorie organizzative cercano di individuare *ex ante* il valore del capitale umano per cercare di anticipare il comportamento organizzativo che viene assunto in tutta la sua complessità e che non può essere sintetizzata in un contratto o una qualifica professionale

o un salario. Il "movimento delle competenze" ha preso l'avvio con gli studi di McClelland [1973], che rilevarono come gli strumenti usati per tentare di predire le performance lavorative basati sui test e sui risultati scolastici erano inaffidabili, o comunque insoddisfacenti, e, inoltre, potevano essere viziati da idee preconcette nei riguardi di determinate categorie (origine sociale, etnia, genere). Questi risultati lo spinsero a mettere a punto uno strumento diverso, basato sul confronto tra gruppi di persone con elevate prestazioni nel loro lavoro e gruppi con prestazioni insoddisfacenti. Il confronto serviva per isolare schemi cognitivi, comportamenti operativi causalmente correlati al successo lavorativo e definiti **competenze**. Per rilevare queste competenze McClelland e Dailey [1972] misero a punto una tecnica definitita BEI (*Behavioural Event Interview*), che si basa sulla ricostruzione e interpretazione analitica di situazioni di lavoro portate a termine con successo e di altre finite con un insuccesso.

Le competenze professionali

Le competenze professionali sono le più visibili e quindi apparentemente più facilmente identificabili e classificabili per la costruzione dello stock di competenze aziendali e quindi delle capacità organizzative. Le competenze professionali di una persona sono costituite da conoscenze, abilità, saperi (sapere e saper fare), atteggiamenti, qualità, esperienza. Di ciascun elemento costitutivo è possibile valutare il grado di padronanza, di assimilazione e di approfondimento. La loro acquisizione avviene attraverso un percorso formativo scolastico o aziendale, oppure attraverso l'esperienza che può essere strutturata e finalizzata alla costruzione di competenze professionali (tirocinio, stage, apprendistato, affiancamento a colleghi già professionalizzati, *job rotation*) oppure non strutturata. Anche i processi di socializzazione e di acculturazione che avvengono nella famiglia e nella comunità di appartenenza possono essere fonte di competenze professionali. Si pensi per esempio ai distretti industriali [Albertini 2003].

Le competenze di questo tipo sono molto contestualizzate in un ambito organizzativo e professionale e comprendono [de Montmollin 1984]:

- le **conoscenze**, che permettono di capire come funziona un certo processo o una certa attività. Tipicamente si acquisiscono attraverso la formazione e comprendono: a) conoscenze enunciative (*sapere che*), che permettono di descrivere strumenti, macchine, processi e situazioni varie; b) conoscenze procedurali (*sapere come*) che riguardano le regole che consentono di utilizzare il sistema per ottenere un certo risultato;
- il **sapere empirico**, che molto spesso resta tacito, nel senso che chi lo possiede non è talvolta nemmeno in grado di verbalizzarlo e di comunicarlo

ad altri. Consiste in successioni stereotipate di azioni, in routine che vengono apprese attraverso la pratica e sono difficilmente trasmissibili. Tipicamente si acquisiscono attraverso l'esperienza;
- le **meta-conoscenze**, che riguardano le conoscenze sulle proprie conoscenze e ne consentono la crescita e lo sviluppo nella successione delle diverse esperienze e dei cambiamenti di contesto. Tipicamente la meta-conoscenza beneficia della formazione ma si consolida nell'esperienza.

L'elevato grado di istituzionalizzazione che caratterizza l'impiego delle persone nelle aziende non consente tuttavia di rendere così diretto e immediato il riconoscimento delle competenze professionali. Sono limitati i casi in cui l'impresa può procedere autonomamente alla ricognizione delle competenze professionali. Più frequenti sono invece i casi in cui intervengono sistemi e procedure particolari [Barzucchetti, Ouzilleau 1994]. Si possono avere forme di certificazione delle competenze, con procedure interne aziendali o con procedure di enti certificatori, come in Inghilterra [Albertini 1999]. Il titolo di studio non è sufficiente per il riconoscimento di una competenza. In altre situazioni, come in Germania, il riconoscimento delle competenze avviene per via negoziale in tutte le situazioni aziendali in cui è in vigore la contrattazione collettiva e quindi passa, per esempio, attraverso tirocini, periodi di apprendistato regolamentati [Louart 2003].

Le competenze comportamentali

Boyatzis [1982] definisce la competenza come "una caratteristica intrinseca di un individuo, causalmente correlata a una prestazione efficace". Egli distingue due tipi di competenze: **competenze di soglia**, che sono le caratteristiche minime essenziali per coprire un certo ruolo e **competenze distintive** (o discriminanti), che sono quelle caratteristiche che differenziano la prestazione e la portano a un livello superiore. Le competenze si manifestano con queste modalità [Spencer e Spencer 1993]:

- **motivazioni:** schemi mentali, bisogni, spinte interiori che in modo stabile orientano e inducono le azioni dell'individuo; esempio: le persone motivate al risultato (*high-achiever*, vedi sopra) si pongono costantemente obiettivi impegnativi, si assumono la responsabilità della loro realizzazione e sfruttano il feedback per lavorare meglio;
- **tratti:** caratteristiche fisiche e psichiche dell'individuo e una generale disposizione a comportarsi o a reagire in un determinato modo in una certa situazione (controllo delle emozioni, resistenza allo stress); esempio: il tempo di reazione e l'acutezza visiva sono tratti fisici-competenze di un controllore di volo;

- **idea di sé:** atteggiamenti, valori adottati, rappresentazione che l'individuo fa di se stesso (percezione del proprio ruolo sociale, autostima); esempio: l'idea di essere efficace in quasi ogni tipo di situazione è parte dell'idea di sé e costituisce una competenza dell'assistente di volo (Box 3.2);
- **conoscenze:** informazioni, teorie, concetti su un determinato campo disciplinare o, in altri termini, l'insieme dei saperi specifici e generali necessari per realizzare una determinata attività; esempio: la conoscenza della fisica dei materiali da parte di un progettista di auto;
- **skill:** capacità di mettere in atto un sistema o una sequenza di comportamenti che sono funzionalmente coerenti con l'obiettivo di prestazione desiderato (capacità di pianificare, pensiero analitico); esempio, le *skill*

BOX 3.2

Volare con competenza

Profilo di competenze di un assistente di volo (steward)
- Personalità.
- Attenzione al cliente.
- Resistenza fisica.
- Efficienza.
- Saper trattare il cliente.
- Lavoro di gruppo.
- Adattabilità.

Definizione della competenza "Attenzione al cliente"
Desiderio di prestare un pronto, cortese e premuroso servizio a tutti i clienti, unito alla capacità di comprende e interpretare le loro preoccupazioni e sensazioni. Fiducia nella propria capacità di pensare a un servizio del genere.

Gradazione della competenza "Attenzione al cliente"
0. Non avverte la necessità del cliente, non dimostra regolarmente cortesia e premura, non s'impegna molto per essere servizievole. Può dimostrare mancanza di sicurezza e goffaggine.
1. È sempre cortese e premuroso con i clienti, interpreta le manifestazioni evidenti delle loro necessità e si adopera per soddisfarle.
2. È sempre gentile e premuroso e si mostra particolarmente interessato a soddisfare le necessità dei clienti; sa interpretare la comunicazione non verbale e comprendere le necessità dei clienti anche se non esplicitamente dichiarate. Ha fiducia nella propria capacità di risolvere le situazioni insolite, ma sa stare al suo posto.
3. È sempre gentile e premuroso con i clienti, anche quando si trova sotto pressione. Interpreta il loro comportamento non verbale anche dai segnali più sottili. Ha assoluta fiducia nella sua capacità di risolvere le situazioni critiche. Dimostra entusiasmo per il lavoro e per la Compagnia.

[Fonte: Carretta *et al.* 1992 (con adattamenti)]

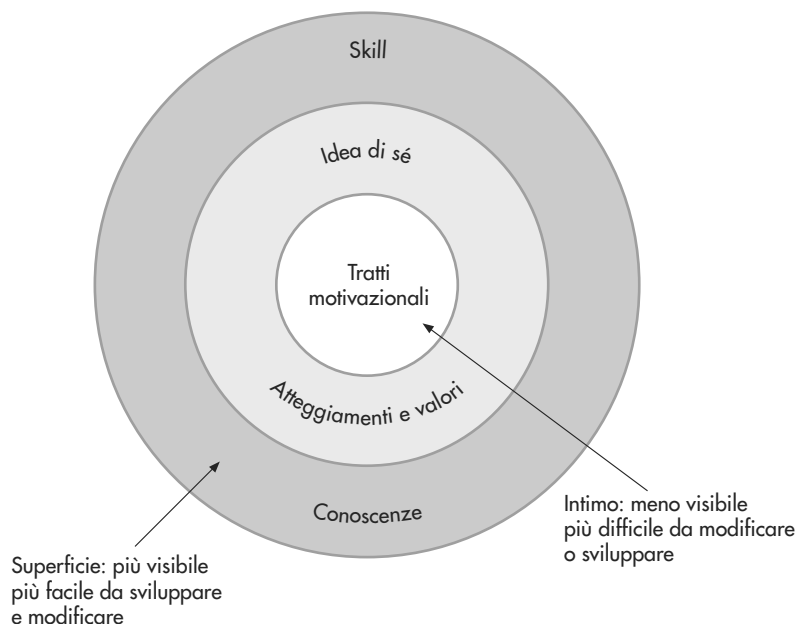



FIGURA 3.4 Competenze profonde e di superficie. (*Fonte*: Spencer e Spencer 1995.)

dei meccanici che cambiano quattro ruote e fanno il pieno in pochi secondi al *pit stop* in Formula Uno (Figura 3.4).

Le motivazioni e i tratti sono difficili da valutare e da sviluppare, mentre le conoscenze e le skill sono più visibili e modificabili attraverso la formazione e l'esperienza. L'idea di sé si trova in una posizione intermedia. Visti attraverso le loro competenze, gli individui presentano una diversa efficacia nei loro comportamenti organizzativi e quindi assumono un diverso valore, anche se questo valore non è immediatamente percepibile e non è definibile in maniera univoca. La competenza, infatti, deve essere contestualizzata attraverso una relazione, inserita in un sistema di ruoli specializzati e valorizzata in uno scambio. Solo così un valore che è soltanto potenziale può diventare effettivo. Ma in questa trasformazione si esprime la capacità combinatoria dell'organizzazione, che può valorizzare in maniera diversa una stessa risorsa [Costa 1997, pp. 23-31; Grandori 1999, pp. 92-97].

Per l'efficacia dei comportamenti organizzativi è rilevante quella che Goleman [1995] definisce **intelligenza emotiva**. L'intelligenza emotiva è la "capacità di riconoscere le proprie sensazioni e quelle degli altri, per motivare se stessi e per gestire bene le emozioni proprie e quelle che si sviluppano nelle relazioni con gli altri". Si manifesta attraverso due tipi di competenze [Goleman 1998, Ratti 2001]. La prima è la competenza personale, intesa come consapevolezza, padronanza di sé e motivazione:

- la **consapevolezza di sé** comporta la conoscenza dei propri stati interiori: preferenze, risorse, intuizioni. Comprende: consapevolezza emotiva (riconoscimento delle proprie emozioni e dei loro effetti); autovalutazione (conoscenza dei propri punti forti e dei propri limiti); fiducia in se stessi (sicurezza del proprio valore e delle proprie capacità);
- la **padronanza di sé** comporta la capacità di dominare i propri stati interiori, i propri impulsi e le proprie risorse;
- la **motivazione** comporta tendenze emotiva che guidano e facilitano il raggiungimento di un obiettivo. Comprendo spinta alla realizzazione, impegno, iniziativa (prontezza a cogliere le occasioni) ottimismo (costanza nel perseguire gli obiettivi nonostante ostacoli e insuccessi).

La seconda è la **competenza sociale**, intesa come modalità di gestione delle relazioni con gli altri, che dipende:

- dall'**empatia**, intesa come capacità di calarsi nei pensieri e negli stati d'animo degli altri. Comprende: comprensione degli altri (percezione dei sentimenti e delle prospettive altrui); promozione dello sviluppo altrui; valorizzazione della diversità (capacità di utilizzare persone di tipo diverso); consapevolezza politica (capacità di interpretare le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo);
- dalle **abilità sociali**, intese come abilità nell'indurre risposte desiderabili negli altri. Comprendono: influenza (impiego di tattiche di persuasione efficienti); comunicazione (invio di messaggi chiari e convincenti), leadership, cambiamento, gestione del conflitto (capacità di negoziare e di risolvere situazioni di disaccordo), costruzione di legami, collaborazione e cooperazione, lavoro in team.

In altri termini, l'intelligenza emotiva è l'abilità di comprendere, sperimentare e utilizzare le emozioni come fonte di energia umana, di informazioni, di relazioni e di influenza [Cooper e Sawaf 1997]. In conclusione, l'insieme delle competenze di un individuo determina l'autonomia di cui può godere in diversi contesti organizzativi, aumentando o diminuendo il suo valore e i margini di libertà rispetto al ruolo assegnato.

I limiti delle competenze

L'analisi delle competenze in termini comportamentali, rischia di sottovalutare l'importanza delle competenze professionali nel determinare la prestazione lavorativa e il complesso delle capacità aziendali [Capucci 1999]. È evidente che percorsi formali di studio e di apprendimento, l'appartenenza a comunità professionali hanno un ruolo fondamentale nel determinare i risul-

BOX 3.3

Esempio di competenze

I seguenti esempi di competenze sono riferiti ai dirigenti e quadri della filiale italiana di una multinazionale farmaceutica.

Competenze dei dirigenti

Fare le cose meglio: orientamento a migliorare le prestazioni sia in termini di risorse investite sia di risultati ottenibili.
Dare senso agli eventi: capacità di spiegarsi (interpretare) e spiegare eventi o situazioni utilizzando modelli interpretativi e ricorrendo a volte all'uso di metafore.
Pensiero sistemico: capacità di cogliere le relazioni causali esistenti tra più elementi.
Iniziativa: capacità di porre in essere azioni finalizzate al conseguimento di un obiettivo senza che le azioni vengano specificamente richieste o ordinate.
Presentazione orale: capacità di spiegare, descrivere o raccontare qualcosa ad altri attraverso una presentazione verbale.
Argomentazione persuasiva: capacità di ottenere l'accordo assenso delle persone facendo riferimento ai vantaggi ottenibili dalla soluzione proposta.
Sviluppare i propri collaboratori: capacità di fornire ai collaboratori opportunità per aiutarli a compiere il loro lavoro o a migliorare le proprie capacità.
Fiducia in se stessi: capacità di mostrarsi sicuri e decisi in ogni situazione.

Competenze dei quadri

Orientamento all'efficienza: orientamento a migliorare le prestazioni, sia in termini di risorse investite sia di risultati ottenibili, rispetto a uno standard di eccellenza.
Pianificare: capacità di identificare e organizzare azioni future tese al raggiungimento di un risultato.
Processo di sintesi: capacità di sintetizzare una vasta mole di informazioni disaggregate o dati apparentemente casuali.
Uso di concetti: capacità di applicare concetti per interpretare o spiegare le situazioni.
Gestire un gruppo: capacità di stimolare i membri di un gruppo a lavorare insieme in modo efficace.
Argomentazione persuasiva: capacità di convincere gli altri dei vantaggi derivanti dall'adottare determinati atteggiamenti, opinioni o posizioni.
Empatia: capacità di comprendere una o più persone.
[Fonte: Civelli e Manara 1997, pp. 81-82]

tati lavorativi [Camuffo 1998, Comacchio 1999]. La ricognizione delle competenze in termini psicologico-individuali non disconosce il ruolo delle conoscenze e delle skill, ma le considera come **competenze di soglia**, necessarie per coprire un certo ruolo, ma non idonee a distinguere i migliori *performer* e predire i comportamenti sul lavoro futuri. La differenza, a parità di altre caratteristiche individuali, è costituita dalle **competenze comportamentali**. Le conoscenze e le abilità sono il presupposto tecnico della competenza individuale, ma il grado di intensità e le modalità del loro utilizzo dipendono da quella sorta di motore interno che è costituito da tratti motivazioni della persona. Da queste considerazioni si può dedurre che l'operatore "competente" è in

grado di erogare prestazioni di ordine superiore sia perché possiede caratteristiche intrinseche che naturalmente lo conducono a raggiungere *outstanding performances*, sia perché quelle stesse caratteristiche lo portano a utilizzare le conoscenze e abilità tecniche che possiede in modo eccellente e strettamente funzionale al perseguimento del successo sul lavoro [Camuffo 2000].

Un altro limite di questo approccio psicologico-individualistico è quello di considerare le singole persone come isolate. È facile obiettare che tra le competenze considerate, quando pertinenti al contesto aziendale e organizzativo, vengono considerate le competenze sociali, le capacità relazionali e così via. Ma tutto questo è fatto assumendo sempre il punto di vista del singolo in funzione della sua performance individuale. Vengono così trascurate tutte le situazioni in cui si creano aggregati che danno luogo a entità collettive, con comportamenti collettivi, con obiettivi relativamente autonomi che non sono la semplice somma di obiettivi individuali. Questa situazione è sempre più rilevante, per esempio, nei business dove è prevalente l'economia della conoscenza [Rullani 2004]. L'approccio psicologico-individualistico è pertinente per la gestione del capitale umano, ma forse è insufficiente per la gestione del capitale intellettuale nel suo complesso, che, come si è visto nel Capitolo 1, comprende anche il capitale sociale (*social capital*) e il capitale organizzativo. È anche vero che gli individui si rapportano a queste dimensioni partendo comunque dalle loro caratteristiche individuali e dal loro vissuto. E volendo gestire delle persone è inevitabile partire dalla dimensione individuale. L'approdo a una dimensione collettiva delle competenze, mentre è concettualmente chiaro, operativamente è ancora un po' nebuloso, nonostante gli sforzi delle società di consulenza di proporre nuovi strumenti [Beyou 2003].

3.3 Competenze: che farne?

Le persone che entrano nel ciclo del valore delle risorse umane si caratterizzano in termini individuali per le conoscenze, i saperi, i valori, le motivazioni di cui sono portatrici. L'individuazione delle persone nel mercato del lavoro con caratteristiche quantitative e qualitative coerenti con le strategie dell'impresa e con i fabbisogni espressi dalle diverse aree aziendali è il compito primario dei professionisti delle risorse umane. Così individuate e selezionate, le persone costituiscono solo delle potenzialità che devono essere trasformate in competenze e capacità dell'azienda attraverso la definizione di una relazione contrattuale e sociale e una loro integrazione nel contesto organizzativo. Le competenze sono il fulcro su cui poggiano le leve gestionali e le motivazioni forniscono l'energia per azionarle. Il risultato è costituito dalle prestazioni che le persone forniscono all'organizzazione. L'approccio per competenze, infatti, può servire per fare un check up della popolazione

aziendale e quindi definire il portafoglio di competenze a disposizione dell'organizzazione; per orientare i processi di selezione, per costruire programmi di orientamento e di formazione [Gerli 2002], per gestire la performance: compito primario della linea gerarchica [ISEOR 1994] (Tabella 3.3).

TABELLA 3.2 Diversi approcci alla ricognizione delle competenze.

Approccio attraverso…	Concezione di competenza	Contesto di utilizzazione	Pregi	Limiti
Le conoscenze professionali	Una conoscenza generale applicata	Formazione	Facilita la formulazione di programmi di formazione	Rischia di focalizzarsi sulle discipline
Il potenziale stimato	Una caratteristica individuale che genera una performance superiore	Selezione di quadri e dirigenti	Permette una classificazione delle persone (high, average, low performer)	Caratteristiche generali e astratte difficili da riscontrare
I saperi operativi	Un insieme di attività che la persona sa eseguire	Valutazione gerarchica, qualificazione	Si basa su osservazioni dirette della linea gerarchica	Induce spesso a confusione tra attività e competenza
Il processo intellettuale	Un meccanismo cognitivo di raccolta e trattamento delle informazioni	Orientamento professionale	Ricognizione di competenze trasferibili	Astrazione, difficoltà di appropriazione da parte degli attori

Fonte: Marbach 1999 (con adattamenti).

4
Quali e quante persone?

“Le persone sono il nostro vantaggio competitivo.”
“I nostri collaboratori sono l’elemento di differenziazione della nostra azienda.”
“Il valore della nostra impresa sta nel nostro capitale umano.”

Oggi queste parole vengono pronunciate con un fervore quasi religioso. I manager di tutto il mondo recitano queste frasi, le stampano sui manifesti, le imprimono sui materiali dei corsi di formazione e si sforzano di metterle al centro della loro strategia. Peccato che queste parole risuonino spesso a vuoto. Le parole non bastano a produrre una buona performance finanziaria e organizzativa. E non è sufficiente che l’impresa “dica” di apprezzare i propri collaboratori [Weizmann e Weizmann 2001].

Al contrario, l’organizzazione deve prendere concretamente coscienza del fatto che le competenze delle persone sono all’origine del successo dell’impresa. Per creare la propria strategia presente, immaginare quella futura e sostenere questo tragitto di sviluppo l’azienda ha bisogno di persone e competenze adatte, che deve saper individuare nel mercato interno ed esterno del lavoro.

Il processo cui viene assegnato questo compito è la **programmazione del personale**, che viene tradizionalmente definita come la funzione capace di assicurare la disponibilità quantitativa e qualitativa di risorse umane necessarie alla realizzazione dei piani aziendali e di assicurare nel contempo le condizioni per una loro gestione in coerenza con la dinamica legislativa, contrattuale, tecnico-economica e sociale [Costa 1997].

La programmazione del personale è un'attività svolta da tutte le imprese, anche se con modalità che possono essere sostanzialmente differenti. Le determinanti di tali differenze discendono non solo dalla cultura e dalla dimensione aziendale, quanto piuttosto dalla strategia, dal contesto tecnologico e concorrenziale, dalla flessibilità delle risorse. Se la flessibilità interna ed esterna del fattore lavoro è elevata, la programmazione del personale può coincidere con i programmi operativi a breve termine e quindi rispondere a una logica di tipo reattivo. Si può però verificare che le rigidità intrinseche alle risorse umane, al contesto politico, al contesto socioculturale rendano la flessibilità del fattore lavoro inadeguata. In questo caso, non essendo realizzabili aggiustamenti tempestivi nel breve periodo, la funzione di programmazione del personale emerge con gradi più elevati di formalizzazione e integrazione con la programmazione generale.

4.1 Programmare il personale tra fabbisogni e strategia

La complessità e la variabilità ambientale si presentano sempre più spesso come fonte di opportunità per le aziende. Ma tali opportunità possono essere colte solo se l'impresa ha sviluppato una capacità diffusa e continua di analisi dell'ambiente e una capacità di rispondere con decisioni rapide e flessibili ai bisogni e alle opportunità che via, via si presentano [Manzolini 1992].

La sfida delle aziende è di passare da una prospettiva tradizionale, che vede la definizione della strategia come punto di partenza e un adeguamento dell'organizzazione come conseguenza, a un approccio *value-based*. Questo significa partire dalla definizione dei princìpi di fondo e dei valori che guidano l'organizzazione, per poi disegnare su questi delle *management practices* coerenti e in grado di generare delle *core capabilities* e, infine, ideare una strategia che sia in grado di valorizzarle al meglio [O'Reilly e Pfeffer 2000].

La definizione e l'enunciazione dei princìpi, naturalmente, non è che l'inizio. Nella mission di molte aziende c'è spazio per l'importanza delle persone e per la valorizzazione del lavoro. Il vantaggio competitivo nasce però dal saper tradurre in pratica questi princìpi con un insieme coerente di politiche di gestione delle risorse umane; i valori sono parole che devono essere trasformate in realtà.

Se la competitività delle imprese si basa sulla generazione di innovazioni e sulla produzione e diffusione della conoscenza, quali strumenti può utilizzare la Direzione Risorse Umane per organizzare il lavoro e gestire le persone? Le risposte si collocano su due livelli. A livello micro le indicazioni vanno in due direzioni: la prima è la stimolazione delle facoltà dei desideri e delle aspirazioni degli individui (*empowerment*), in modo da responsabilizzare le risorse sul raggiungimento dei risultati. La seconda è quella di un interesse spontaneo e genuino nei confronti dell'azienda (*commitment*). Qui l'at-

tenzione deve essere rivolta alla gestione del contratto psicologico tra individuo e organizzazione e degli strumenti a disposizione del management.

A livello macro deve avvenire una gestione coerente delle tradizionali leve di progettazione organizzativa: cultura e visione condivisa, struttura e stile di leadership. Si tratta, cioè, di sviluppare una nuova partnership tra vertice strategico e Direzione Risorse Umane, con l'obiettivo di mettere a disposizione delle persone un sistema aziendale fertile, che faciliti l'affioramento di micro-realtà auto-organizzate e orientate verso un fine comune [Solari e Zanon 2001].

In questo contesto, la **programmazione** è un'attività che deve offrire le premesse per decidere di fronte alle concrete contingenze aziendali e ambientali: quindi non tanto uno strumento per decidere "qui e ora", ma un'attività che consente un continuo monitoraggio dello stato aziendale. I processi da monitorare e programmare devono essere definiti in termini operativi, attraverso un forte coinvolgimento della line nel momento di decisione e di implementazione, oltre che in quello di controllo.

La flessibilità decisionale che è consentita ai manager come risultato di un buon sistema di programmazione è in realtà il risultato dello scontro "costruttivo" tra le esigenze delle persone e quelle della strategia aziendale.

Le esigenze della persona si traducono in forme di rigidità che riguardano sia elementi relativi alla dinamica organizzativa interna delle imprese, sia elementi esterni:

- la presenza di mercati interni del lavoro che favoriscono la stabilità del rapporto di lavoro, la crescita gerarchica e la carriera retributiva;
- l'attività di controllo dei sindacati che talvolta limitano le scelte dell'impresa in tema di gestione delle persone;
- lo sviluppo di ruoli e funzioni di difficile reperimento sul mercato esterno, per i quali sono necessari lunghi tempi di reclutamento, formazione e inserimento;
- il permanere di figure a bassa professionalità con scarse possibilità di sviluppo, difficili da reperire e da gestire (conflittualità, assenteismo, turnover, bassa produttività);

Le conseguenze di questa rigidità rendono più problematico il compito dell'attività di programmazione ogni volta che si deve agire sulla struttura aziendale, per esempio nel caso di: sostituzioni, che richiedono di predisporre i piani di successione delle figure chiave dell'azienda; obsolescenza professionale, per esempio nel caso di introduzione di nuove tecnologie informatiche, che richiede piani di aggiornamento o ricollocazione esterna di collaboratori dell'azienda; crescita del business attraverso acquisizioni, fusioni e alleanze, che richiedono una capacità di riprogettazione della struttura organizzativa, delle funzioni aziendali e dei ruoli individuali; cambiamento

culturale, che richiede piani di comunicazione e diffusione dei valori aziendali anche a livello individuale.

La rigidità della strategia aziendale è indotta dalla pressione competitiva che impone al sistema aziendale e alle persone che lo compongono di fornire determinate prestazioni. Questo ha due implicazioni: in primo luogo si deve comprendere esattamente come operare sugli individui per favorire l'attuazione degli obiettivi strategici d'impresa; in secondo luogo, si devono individuare degli indicatori con i quali effettuare la misurazione del contributo alla creazione di valore da parte delle persone.

Il sistema di programmazione del personale è quindi un processo manageriale disegnato con l'obiettivo di [Costa 1997, Rahaman e Eldridge 1998]:

- tradurre gli obiettivi strategici dell'organizzazione in un portafoglio di competenze con caratteristiche qualitative e quantitative ben definite;
- identificare le politiche di gestione delle risorse umane, di breve e lungo periodo, necessarie a sviluppare queste competenze;
- controllare i costi del personale e aumentare le opportunità di sviluppo per l'azienda e per gli individui, attraverso un'attività di supporto offerta alla direzione generale al fine di anticipare carenze o eccedenze di risorse umane;
- fornire una base per lo sviluppo programmato delle persone cercando di valorizzare le caratteristiche di ciascuno;
- chiarire il contributo delle persone al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- sviluppare in tutta l'azienda una migliore consapevolezza dell'importanza di una gestione coordinata e integrata delle persone;
- fornire gli strumenti per valutare gli effetti delle diverse politiche di gestione delle risorse umane.

Gli elementi che entrano nel processo di programmazione del personale sono rappresentati sinteticamente nella Figura 4.1.

All'origine del processo vi è il sistema informativo del personale, uno strumento attraverso il quale vengono raccolti, sintetizzati ed elaborati tutti i dati relativi alla composizione dell'organico (configurazioni demografiche e portafoglio delle risorse umane), i dati relativi agli aspetti di costo nella gestione del personale (costi del personale) e i dati sul comportamento organizzativo (tassi di turnover, tassi di assenteismo).

In base alle informazioni ricavate dal sistema informativo del personale è possibile compiere una stima quantitativa dei flussi di mobilità interna (stima dell'offerta) e del fabbisogno di risorse umane (stima della domanda). Questi flussi sono il risultato delle dinamiche inerziali che riguardano l'organico aziendale. A contribuire alla definizione "qualitativa" del fabbisogno di personale, intervengono le esigenze della strategia d'impresa. La determina-

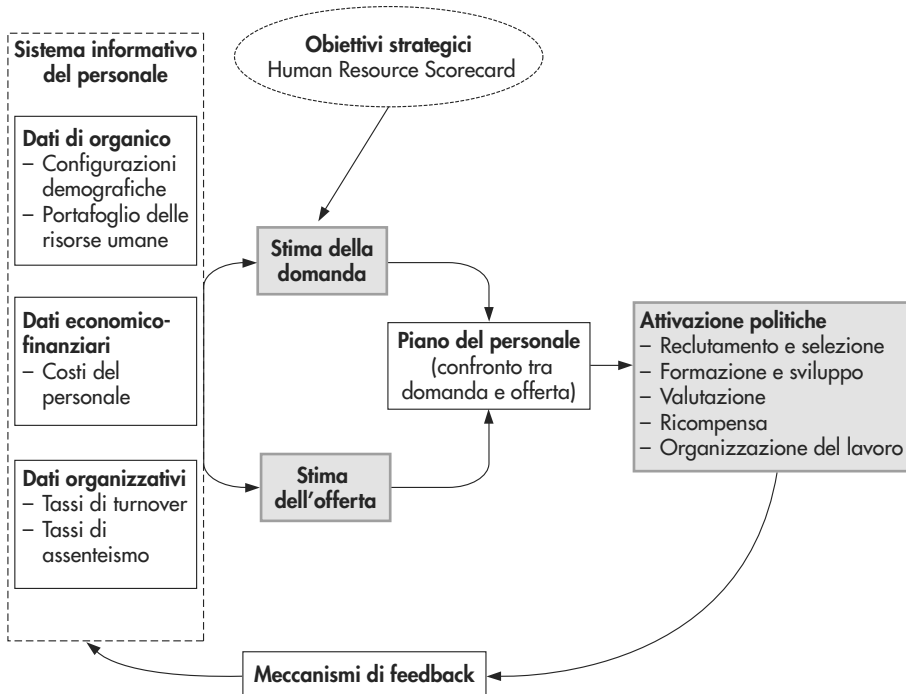



FIGURA 4.1 Struttura del processo di programmazione del personale.

zione degli obiettivi di performance influenza direttamente la definizione delle caratteristiche delle persone che possono contribuire alla creazione del vantaggio competitivo aziendale. Infine, la Direzione Risorse Umane attiva le adeguate politiche di gestione del personale per soddisfare le esigenze della strategia aziendale.

4.2 Il sistema informativo del personale

La gestione e lo sviluppo del personale in un ambiente dinamico necessita che l'impresa si allontani da una logica di controllo diretto sulle persone, in base alla quale le persone vengono considerate semplicemente una risorsa produttiva da gestire con efficienza, e si avvicini a una logica di controllo indiretto, per cui attraverso la cultura organizzativa le decisioni degli individui sono "naturalmente" spinte verso gli obiettivi definiti dalla strategia aziendale (Capitolo 14). Per raggiungere questo obiettivo, è fondamentale che le informazioni strategiche siano "diffuse" a tutti i livelli aziendali, per consentire alle persone di prendere rapidamente decisioni.

Lo strumento attraverso il quale l'impresa acquisisce, archivia, gestisce, analizza e distribuisce tutte le informazioni riguardanti le risorse umane è il

sistema informativo del personale. Questo costituisce la base indispensabile della programmazione del personale ma anche di molte altre politiche aziendali e della stessa strategia d'impresa.

I dati e le informazioni raccolte nel sistema informativo del personale possono derivare sia dalle conoscenze ed esperienze delle persone attive nelle diverse funzioni, sia dal contesto ambientale. Un sistema informativo deve facilitare l'attività di selezione, strutturazione e organizzazione dei dati, con la finalità di erogare un servizio mirato alla risoluzione dei problemi dei clienti interni (la line, il vertice aziendale, gli stakeholder), cui sono riservati parte dei compiti di gestione delle risorse umane.

Storicamente il sistema informativo del personale è legato all'amministrazione delle retribuzioni. Ben presto l'esigenza di disporre di dati e di elaborazioni per supportare le altre politiche di gestione del personale trovò, nella struttura informativa predisposta per la retribuzione, la base per la sua evoluzione. Infatti, le informazioni minime necessarie per tali adempimenti amministrativi (dati anagrafici, anzianità aziendale e di qualifica, livello di inquadramento, posizione di lavoro, posizione retributiva, ore e giornate lavorate ecc.) consentono, attraverso opportuni trattamenti e alcune integrazioni, di elaborare le informazioni sintetiche relative alla composizione dell'organico.

I dati contenuti nel sistema informativo del personale sono i più vari e riguardano tutti i diversi aspetti che caratterizzano le persone presenti in azienda:

- **dati personali:** genere, età, condizione familiare, residenza, titolo di studio, competenze e conoscenze;
- **dati relativi alla condizione professionale:** livello di inquadramento o qualifica, posizione lavorativa, retribuzione, anzianità nell'azienda, anzianità nella qualifica, anzianità nella posizione;
- **dati relativi ai comportamenti organizzativi:** mobilità orizzontale e verticale, tassi di assenteismo e turnover, turni, trasferte, ore straordinarie, valutazioni delle prestazioni e del potenziale.

Nella costruzione di un sistema informativo non va tuttavia dimenticato che la desiderabilità di disporre di informazioni estese e complete deve essere costantemente rapportata ai costi di ottenimento e ai rendimenti delle stesse.

I costi che l'organizzazione è disposta a sopportare per l'implementazione di un sistema informativo efficace dipendono dagli obiettivi strategici che l'impresa vuole raggiungere tramite il suo utilizzo [Ball 2001].

Il sistema informativo può essere semplicemente usato come strumento di **automazione** delle attività di raccolta ed elaborazione dei dati. L'adozione di una strategia **informativa** presuppone invece che le persone possano avere accesso ai dati e, in base a questi, possano prendere decisioni. Dal momento

che le informazioni ricavate dal sistema informativo vengono, a questo livello, finalizzate al miglioramento delle decisioni a rilevanza strategica per la gestione delle persone, ci deve essere una stretta cooperazione tra la Direzione Risorse Umane e la linea operativa per identificare il fabbisogno informativo. In questo campo le tecnologie di Decision Support System (DSS) possono fornire un supporto ai manager nel loro processo decisionale [Camussone 2000].

Infine, l'adozione di un sistema informativo del personale in una logica **trasformazionale**, richiede che i dati dell'organico siano integrati in un'architettura informativa complessa che integra tutte le aree aziendali e che si spinge all'esterno dei confini organizzativi (per esempio nel caso di funzioni date in outsourcing). Siamo in presenza di un processo decisionale "allargato", per cui tutti i collaboratori dell'impresa possono contribuire al raggiungi-

BOX 4.1

Un sistema integrato per la gestione delle risorse umane: Cézanne

Cézanne è un sistema informativo integrato che permette di "costruire" il patrimonio informativo aziendale delle risorse umane e dell'organizzazione. Tutte le informazioni esistenti sono raccolte in un'ampia base dati, correlate tra loro, poste in relazione con altri sistemi aziendali, e rese al contempo accessibili e compatibili con gli strumenti e le metodologie adottate. L'azienda viene descritta in tutte le sue dimensioni chiave: processi caratteristici, struttura, strategie e obiettivi, sistema professionale, profili di competenza. Le informazioni riguardanti il sapere e il saper fare delle persone sono organizzate in uno *skill inventory* e rese immediatamente disponibili per analisi e valutazioni.

Cézanne ha una struttura modulare. Intorno a un nucleo base, sono disponibili una serie di moduli specializzati, a copertura di tutte le funzioni di gestione e pianificazione strategica delle risorse umane.

- **People Management**, nucleo della suite Cézanne, soddisfa due esigenze fondamentali: da un lato permette di costruire, gestire e diffondere il patrimonio informativo dell'azienda, costituito dai dati storici delle persone e dell'organizzazione, dall'altro consente la completa gestione dei processi di gestione delle risorse umane (comunicazione, reclutamento, formazione, valutazione, sviluppo e carriere, modello di competenze);
- **Compensation Planning** mette a disposizione tutti gli strumenti tecnologici e funzionali per pianificare, gestire e analizzare le leve che hanno un impatto sui costi del personale; consente inoltre di supportare i manager nella definizione delle politiche retributive fornendo loro strumenti di analisi per effettuare *benchmark* retributivi sia all'interno dell'azienda sia verso i mercati di riferimento;
- **Reporting System** è un ambiente dedicato alla progettazione e alla realizzazione di qualsiasi tipologia di report, fornendo all'utente la possibilità di costruire i propri in modo semplice e intuitivo, grazie a una tecnologia all'avanguardia che trasforma la descrizione tecnica della struttura del database in una rappresentazione dei dati orientata al "business". Questo tipo di rappresentazione mostra i dati secondo il modo di pensare e lavorare più familiare per l'utente finale.

mento degli obiettivi strategici grazie alle loro scelte. Alla base di questo approccio vi è una concezione della conoscenza e dell'informazione non come bene privato ma come strumento per aumentare il *commitment*.

La tecnologia utilizzata da un sistema informativo che agisca secondo una strategia trasformazionale è quella degli **Enterprise Resource Planning (ERP)**, sistemi che supportano, attraverso moduli dedicati, i diversi processi operativi e gestionali dell'impresa, dal ciclo attivo dell'ordine alla schedulazione della produzione, dall'amministrazione del personale al reporting direzionale. Essi consentono all'impresa di automatizzare in modo esteso le attività amministrative e operative, escludendo la possibilità della duplicazione dei dati.

Per esempio: l'informazione di un venditore che registra la vendita di un dato bene sarà automaticamente distribuita all'amministrazione contabile per emettere la fattura, al magazzino per prelevare il bene, alla distribuzione per consegnarlo, alla produzione o agli acquisti per sostituirlo e al management per avere informazioni a livello globale [Cerruti 1999].

Un sistema informativo del personale non è un'esigenza esclusiva della grande impresa. Anche le imprese di piccola e media dimensione necessitano di informazioni analitiche e sintetiche che traducano la sensazione di conoscere tutto e tutti in una effettiva base conoscitiva che supporti le decisioni, altrimenti affidate a presunzioni di conoscenza e a pregiudizi individuali.

Le configurazioni demografiche

I dati grezzi contenuti nel sistema informativo del personale possono essere aggregati in modi diversi per ottenere informazioni sull'organico aziendale. Al fine di prendere decisioni in tema di sviluppo e ridimensionamento dello stesso, uno strumento di particolare utilità sono le **configurazioni demografiche**.

Le configurazioni demografiche sono rappresentazioni grafiche che fanno una "fotografia" della composizione dell'organico aziendale a un determinato tempo *t*. Queste sono costruite segmentando la popolazione aziendale in base a una delle variabili i cui dati sono raccolti nel sistema informativo del personale e ordinando le diverse categorie. La classificazione può essere fatta anche prendendo in considerazione due variabili contemporaneamente: una dicotomica, che divide l'organico in due gruppi distinti (per esempio maschi/femmine, laureati/non laureati, operai/impiegati, italiani/stranieri) e una categoriale, che divide l'organico in due o più classi (per esempio in base all'età anagrafica o aziendale, alla qualifica, alla retribuzione).

La prima configurazione nella Figura 4.2, a forma di piramide, segmenta l'organico per classi d'età. In base all'osservazione del grafico si vede come l'età media aziendale sia bassa e molte persone non abbiano ancora compiu-

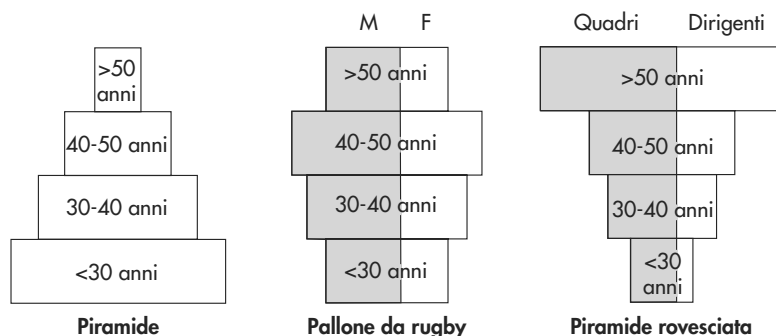



FIGURA 4.2 Esempi di configurazioni demografiche aziendali.

to 30 anni. Questa situazione, ideale per un'impresa che basi la propria strategia sul possesso di competenze sempre aggiornate, offre ridotte opportunità di carriera ed espone l'azienda al rischio di dover affrontare alti tassi di turnover nei passaggi da una classe d'età alla successiva.

La seconda configurazione, definita a "pallone di rugby", è generalmente considerata la più equilibrata. In particolare, nell'esempio riportato nella figura, la segmentazione è stata compiuta per genere e per classi d'età. La situazione rappresentata è quella di un'impresa in cui la presenza di donne e uomini è abbastanza equilibrata nelle classi d'età centrali (dai 30 ai 50 anni), mentre presenta uno squilibrio a favore degli uomini nella classe inferiore (meno di 30 anni) e superiore (oltre i 50 anni). In un'ottica dinamica, l'impresa sembra favorire prospettive di sviluppo interno per le categorie più giovani e un mercato del lavoro "aperto" a inserimenti di persone di tutte le classi d'età.

Infine, l'analisi della terza configurazione (piramide rovesciata) permette di ipotizzare situazioni aziendali ancora differenti. La segmentazione riportata in figura (per qualifica di quadro/dirigente e per classe d'età) suggerisce la presenza di un mercato interno del lavoro basato sull'anzianità. In un'ottica dinamica, questo tipo di configurazione presenta due ordini di problemi: una certa rigidità culturale dovuta all'elevato numero di persone anziane nelle posizioni di vertice, il rischio che, a causa di prepensionamenti e pensionamenti naturali, l'organizzazione si trovi "decapitata" del proprio vertice decisionale.

Un secondo strumento di analisi dell'organico, che utilizza i dati presenti nel sistema informativo del personale, è il **portafoglio delle risorse umane**. In questo caso, la popolazione aziendale è segmentata secondo due variabili, potenziale e prestazioni, dall'incrocio delle quali è possibile individuare quattro gruppi di persone nei confronti dei quali l'impresa si deve attivare con modalità di gestione e sviluppo differenziate (Capitolo 3).

Il turnover

Il **tasso di turnover**, o tasso di rigiro del personale, è un indicatore "di flusso" fondamentale per l'analisi del processo di programmazione e per valutare l'efficacia delle azioni di gestione delle risorse umane.

Un certo tasso di turnover è, ovviamente, inevitabile. Il flusso naturale di persone che escono o entrano nell'impresa per effetto di normali eventi di pensionamento, assunzione, licenziamento, che non minacciano la continuità produttiva dell'impresa e la sua stabilità organizzativa viene definito "turnover fisiologico". Questo consente:

- all'azienda di poter gestire con maggiore flessibilità il proprio organico;
- alla persona di poter cogliere occasioni alternative di lavoro.

Accanto alla parte fisiologica del turnover, vi è il turnover che viene definito "patologico" e che segnala un malfunzionamento delle politiche di gestione delle risorse umane (selezione, retribuzione, carriere, organizzazione del lavoro ecc.) e delle politiche aziendali in generale.

Le cause di insoddisfazione possono portare la persona a cercare opportunità occupazionali all'esterno dell'impresa sono molteplici e non sempre possono essere controllate dall'organizzazione. Tra queste vi sono [Jackson e Schuler 2003] (Figura 4.3):

- insoddisfazione rispetto al contesto lavorativo;
- carichi di lavoro eccessivi e stress;
- difficoltà con i superiori e con i colleghi;
- mancanza di un'organizzazione del lavoro flessibile;
- bassa retribuzione;
- mancanza di opportunità di carriera o avanzamenti di carriera troppo lenti;
- mancanza di adeguate politiche di formazione e sviluppo;
- scarsa sicurezza del posto di lavoro;
- mancanza di risorse per lo svolgimento del proprio lavoro;
- bassa motivazione e incentivi a ottenere un'elevata prestazione;
- mancanza di un adeguato piano di valutazione del lavoro.

Non necessariamente tutte le cause elencate agiscono allo stesso modo nelle diverse aziende. Le ragioni che possono elevare il tasso di turnover fisiologico portandolo a un livello patogologico vanno attentamente indagate e monitorate. Tra gli strumenti a disposizione dell'impresa vi è il **colloquio d'uscita** (*exit survey*) (Capitolo 6).

L'analisi dei dati di turnover è fondamentale per scegliere adeguate azioni di gestione, che possono essere implementate con lo scopo di aumentare il

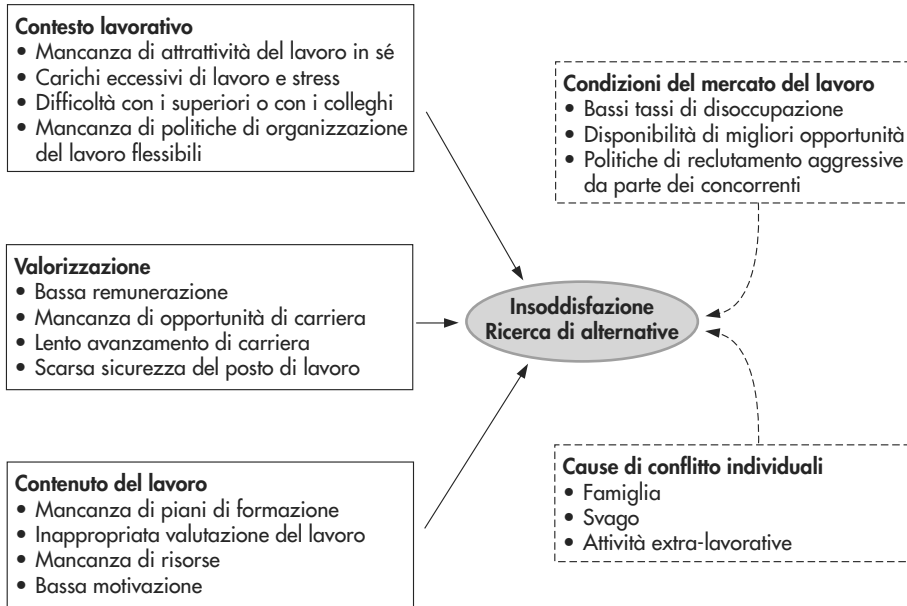



FIGURA 4.3 Uno schema interpretativo delle cause di insoddisfazione. [*Fonte*: Jackson e Schuler, 2003 (con adattamenti)]

commitment e la produttività delle persone. Inoltre, queste informazioni sono centrali anche per fare previsioni sui flussi in entrata e in uscita. A tal fine non è sufficiente l'analisi dei dati interni, ma è necessario analizzare anche le condizioni del mercato del lavoro (tassi di disoccupazione, politiche di reclutamento dei concorrenti ecc.) e i fattori personali relativi alla vita privata della persona (figli, sede di lavoro del partner, persone a carico, attività extra-lavorative) [Peterson 2004]. I dati di turnover servono nel processo di programmazione del personale per impostare piani di assunzione, di formazione e di mobilità interna.

Diversi sono gli indicatori di turnover che possono essere calcolati per stimare il rigiro del personale dell'impresa.

$$\textit{tasso di turnover complessivo} = \frac{\text{entrati + usciti nel periodo}}{\text{organico medio del periodo}} \times 100$$

$$\textit{tasso di turnover negativo} = \frac{\text{usciti nel periodo}}{\text{organico inizio periodo}} \times 100$$

$$\textit{tasso di turnover positivo} = \frac{\text{entrati nel periodo}}{\text{organico inizio periodo}} \times 100$$

$$\textit{tasso di compensazione del turnover} = \frac{\text{entrati nel periodo}}{\text{usciti periodo}} \times 100$$

BOX 4.2

La conclusione del rapporto di lavoro nella normativa italiana

La rottura del contratto di lavoro è regolamentata dall'articolo 2118 del codice civile che prevede che "ciascuno dei contraenti può recedere dal contratto dando il preavviso nel termine e nei modi stabiliti dalle norme, dagli usi o secondo equità". Quando chi recede è il lavoratore si parla più propriamente di **dimissioni**, quando è il datore di lavoro di **licenziamento**.

In caso di dimissioni il lavoratore ha diritto al trattamento di fine rapporto e a ogni altro trattamento retributivo maturato nel corso dell'ultimo periodo di paga. Per quanto riguarda il licenziamento si distinguono due tipologie: licenziamento individuale e collettivo per riduzione del personale.

Per evitare discriminazioni, il licenziamento individuale può avvenire solo per "giusta causa" o per "giustificato motivo". Con **giusta causa** si intende una colpa molto grave del lavoratore che va a minare il rapporto di fiducia tra le parti (sabotaggio delle macchine, atti contro la morale, atti contro altri lavoratori). Il **giustificato motivo** si distingue in soggettivo, legato a un notevole inadempimento degli obblighi contrattuali da parte del lavoratore, e oggettivo, legato a problemi dell'azienda relativi all'attività produttiva e all'organizzazione del lavoro.

Nel caso in cui il lavoratore impugni il licenziamento, il giudice del lavoro è chiamato a verificarne le cause, con la possibilità, nel caso di licenziamento ingiustificato, di obbligare l'impresa alla reintegrazione della persona nel proprio posto di lavoro e al risarcimento del danno economico causato, nel caso di aziende con più di quindici dipendenti o imprese agricole con più di cinque dipendenti, oppure a scegliere tra riassunzione e risarcimento nel caso di imprese di minori dimensioni [Auteri 2004].

Il tema del reintegro del lavoratore nel posto di lavoro (articolo 18 dello *Statuto dei lavoratori*) è oggetto di ricorrenti polemiche tra Governo e parti sociali.

Il tasso di turnover complessivo serve a dare la dimensione del volume di entrate e di uscite che l'impresa ha dovuto gestire nel corso del periodo preso in considerazione. È quindi un indicatore dell'impegno richiesto alla Direzione Risorse Umane nella gestione del cambiamento quantitativo dell'organico aziendale. È generalmente questo il tasso cui si fa riferimento quando vengono forniti i dati di turnover delle imprese o dei settori produttivi.

Per analizzare maggiormente nel dettaglio la crescita e la diminuzione percentuale dell'organico, vengono poi calcolati gli indici di turnover positivo e negativo.

L'ultimo indicatore fra quelli elencati (tasso di compensazione del turnover) appare particolarmente significativo come tasso di sintesi della politica aziendale: un valore maggiore di 100 segnala una politica di ampliamento dell'organico; al contrario, un valore inferiore è indice di una contrazione del numero di persone impiegate. In questo secondo caso, se la scelta di diminuzione non è deliberata, può segnalare una scarsa efficacia dei sistemi di reclutamento e selezione.

Per interpretare correttamente questi indici, è necessario tener conto di almeno due ordini di limitazioni. In primo luogo, è sempre necessario disaggregare gli indicatori: per cause (dimissioni, licenziamenti, pensionamenti ecc.), per classi di età, per qualifica e per posizione di lavoro, per classe retributiva, per anzianità aziendale. In secondo luogo, non esiste un valore "ottimale" di questi tassi, dal momento che variano a seconda del settore economico dell'impresa, delle condizioni del mercato del lavoro, delle dimensioni aziendali, delle forme contrattuali considerate. Per esempio, dati rilevanti a livello nazionale da Unioncamere, mostrano, per il 2004, un incremento del 10,4% nel settore alberghiero e della ristorazione, a fronte di un corrispondente tasso del 3,5% nel settore tessile e abbigliamento e del 3,7% nell'industria della carta. Il turnover negativo nel settore dei servizi alle imprese è del 9,2%, mentre nel settore bancario e della chimica è del 3,5%.

Una disaggregazione molto utile, sia per il dimensionamento dell'organico sia come segnalatore della presenza di "disfunzioni" nelle leve di gestione, riguarda il turnover riferito ai nuovi assunti. Un elevato tasso di turnover per questo segmento della popolazione aziendale è indicatore di errate scelte in sede di reclutamento e selezione o di inserimento organizzativo.

$$\textit{tasso di turnover nuovi assunti} = \frac{\text{nuovi assunti usciti nel periodo}}{\text{nuovi assunti nel periodo}} \times 100$$

$$\textit{tasso di sopravvivenza dei nuovi assunti riferito a un certo periodo} = \frac{\text{nuovi assunti rimasti}}{\text{nuovi assunti entrati}} \times 100$$

Elevati tassi di turnover segnalano un veloce ricambio del personale e quindi, a seconda del segmento di popolazione aziendale considerato, una ridotta anzianità aziendale dei collaboratori. Il tasso generale di stabilità all'anno n misura la percentuale dell'organico avente un'anzianità aziendale superiore a un certo numero di anni x.

$$\textit{tasso generale di stabilità all'anno } n = \frac{\text{personale con anzianità aziendale} > x}{\text{organico all'anno } (n - \text{x})} \times 100$$

Infine, per la valutazione dell'impatto del turnover e per la scelta degli interventi correttivi, è importante per l'impresa, accanto alla comprensione delle cause patologiche, stimare i costi causati dal ricambio del personale.

A questo proposito devono essere distinti costi diretti e costi indiretti [Jackson e Schuler 2003].

I **costi diretti** del turnover riguardano la fase di entrata della persona in azienda e sono perciò relativi alle attività di reclutamento e di selezione: inserzioni su riviste e quotidiani, rimborso spese per i candidati, costi per pagare i selezionatori (interni e esterni). La somma di questi costi, divisa per il numero di assunti in un dato periodo, rappresenta quello che viene definito

BOX 4.3

Turnover: il caso OWA Spa

OWA Spa è un'azienda tessile di medie dimensioni che si occupa della produzione di ovatte da impiegare in vari usi, dall'abbigliamento alla pavimentazione stradale. Grazie all'espansione nell'uso dei suoi prodotti, l'azienda attraversava nell'ultimo biennio un periodo di forte espansione.

Il direttore del personale, Mario Agostani, era stato incaricato dall'Amministratore Delegato di affrontare un problema emerso nell'ultimo anno: l'azienda soffriva apparentemente di un elevato tasso di turnover. Il direttore iniziò a raccogliere alcuni dati:

- organico medio dell'anno: 200 persone
- entrati nell'anno: 10 persone
- usciti nell'anno: 15 persone, di cui 6 uscite dovute a pensionamenti; 9 uscite dovute a dimissioni.

Con questi dati calcolò un tasso di turnover complessivo del 12,5%; dato quasi sorprendente, visto che le aziende concorrenti del distretto rilevavano tassi anche superiori al 18%.

Con questo dato Agostani contava sulla possibilità di convincere l'Amministratore Delegato che il problema andava fortemente ridimensionato, visto che quasi metà delle uscite erano di carattere "fisiologico", ovvero legate al pensionamento, e che il dato era migliore rispetto alla concorrenza.

La sua spiegazione non fu però soddisfacente: l'Amministratore Delegato era convinto che il problema sussisteva, tanto più vista la fase espansiva che l'azienda attraversava, e che l'analisi di Agostani era lacunosa e non sufficiente a escluderlo: di chi era la colpa delle 9 dimissioni? Cosa si era sbagliato nella gestione delle persone? Egli pretendeva una risposta entro l'inizio della settimana successiva ed era già venerdì pomeriggio.

Agostani lasciò l'ufficio dell'Amministratore Delegato con un certo rammarico, aveva poco tempo e non aveva afferrato appieno il significato delle sue parole. "Come posso migliorare la mia analisi? Devo raccogliere ulteriori dati?" Questi erano i dubbi ai quali avrebbe dovuto fornire velocemente una risposta.

il **costo per assunto**. Moltiplicando tale costo per il numero di assunzioni che sono state effettuate nello stesso periodo per compensare il turnover si ottiene il **costo diretto di turnover**.

$$\textit{costo per assunto} = \frac{\Sigma \text{ costi reclutamento e selezione}}{\text{assunti nel periodo}}$$

$$\textit{costo diretto di turnover} = \text{costo per assunto} \times \text{assunti per turnover}$$

Ma il turnover è caratterizzato anche da una componente di costi di difficile misurazione. I **costi indiretti** sono determinati dalle riduzioni di produttività associate all'uscita di una persona e all'entrata di un nuovo lavoratore privo di esperienza specifica. In queste situazioni i capi e i colleghi devono dedicare parte del loro tempo per affiancare il nuovo assunto, sono necessarie attività di addestramento e formazione, la produttività del lavoratore entrante

sarà per un periodo di tempo (quello necessario affinché lui percorra la sua curva di apprendimento) inferiore a quella della persona appena uscita. Inoltre, la sostituzione può generare instabilità nell'equilibrio del mercato interno del lavoro, può alterare il clima aziendale e al limite ledere l'immagine dell'impresa.

Infine, di particolare interesse anche se raramente considerati nelle imprese, sono i **costi del non turnover**, rappresentati dalla mancata uscita di un lavoratore insoddisfatto, la cui permanenza potrebbe avere un'influenza negativa sul clima aziendale, condizionare gli altri lavoratori e ridurre la produttività collettiva. Su queste persone l'impresa deve agire con adeguate politiche rivolte a rinnovare la spinta motivazionale oppure a trovare alternative occupazionali affinché il lavoratore possa uscire dall'organizzazione (*outplacement*) (Capitolo 6). Il calcolo dei costi di non turnover può essere considerato nella stima del tasso minimo di turnover che l'impresa considera come fisiologico.

L'assenteismo

L'**assenteismo** identifica le situazioni nelle quali il lavoratore non si reca sul posto di lavoro: questo può avvenire per esempio a causa di una malattia, di incidenti e infortuni, di ritardi, di partecipazione a manifestazioni sindacali oppure in modo del tutto ingiustificato.

I dati sull'assenteismo costituiscono un'informazione importante per la programmazione delle attività, ma soprattutto come indicatori del clima aziendale. L'assenteismo, infatti, è molto spesso il sintomo di rapporti conflittuali tra la persona e l'organizzazione, quindi, in un'ottica di *retention* delle risorse umane, va analizzato, interpretato e, quando possibile, corretto. A questo scopo è necessario che l'impresa disponga di dati sul fenomeno: sia rappresentazioni sintetiche per misurarne l'impatto globale, sia disaggregazioni per cause di assenza, per durata, per periodo, per segmento di popolazione aziendale coinvolto, per funzione. In questo modo è possibile distinguere l'assenteismo dovuto alla normale morbilità della popolazione, sul quale non si può intervenire, dall'assenteismo per cause organizzative. Nel secondo caso il confine tra assenteismo fisiologico e patologico è molto incerto e, soprattutto, molto difficile da identificare.

Esistono infatti situazioni di lavoro o condizioni del contesto sociale che producono vere e proprie patologie scientificamente accertabili. Altre volte esse producono invece una condizione soggettiva di rifiuto del lavoro, che può rientrare nell'ambito della patologia, ma che non sempre trova riscontri obiettivi. È all'interno di questo sottile confine che si muovono anche i fenomeni di *mobbing*, che rappresentano una delle possibili cause di assenteismo patologico (Capitolo 15).

La riduzione dell'assenteismo patologico richiede, da parte dell'impresa, uno sforzo in termini di comprensione delle ragioni organizzative e di contesto di tipo patogeno che spingono la persona a non recarsi al lavoro. Molte ricerche hanno dimostrato che l'assenteismo, a parità di altre condizioni, è minore dove il contesto organizzativo è privo di tensioni, il contenuto del lavoro è vario, stimolante e offre margini di autonomia e partecipazione, lo stile di leadership è adeguato.

Una delle maggiori conseguenze dell'assenteismo è la perdita di produttività. L'assenza di un lavoratore crea problemi all'impresa: bisogna riorganizzare i programmi e trovare dei sostituti per ridurre al minimo il rallentamento nel processo produttivo. Per valutare l'impatto dell'assenteismo sull'organizzazione del lavoro aziendale è possibile calcolare diversi indici, a seconda dell'unità di misura scelta: tempo (ore, giorni) o persone.

$$\textit{tasso di assenteismo (in ore)} = \frac{\text{ore di assenza}}{\text{ore lavorabili}} \times 100$$

$$\textit{tasso di assenteismo (in giornate)} = \frac{\text{giornate di assenza}}{\text{giornate lavorabili}} \times 100$$

$$\textit{tasso di assenteismo (in assenti)} = \frac{\text{assenti in una giornata media}}{\text{organico medio}} \times 100$$

Oltre agli indicatori tradizionali, può essere utile calcolare altri indici dai quali si possono trarre alcune indicazioni sulle modalità con si verificano i fenomeni di assenteismo. Tra questi particolarmente significativi sono:

- l'indice di frequenza, che misura il numero medio di assenze effettuate da ciascuna persona in azienda;

$$\textit{indice di frequenza} = \frac{\text{casi di assenza}}{\text{organico medio}} \times 100$$

- l'indice di gravità, che indica il numero medio di giornate perse da ciascun componente dell'organizzazione a causa di assenze;

$$\textit{indice di gravità} = \frac{\text{giornate di assenza}}{\text{organico medio}} \times 100$$

- l'indice di durata media, che misura la lunghezza media del periodo di assenza per ciascun caso d'assenza.

$$\textit{indice di durata media} = \frac{\text{giornate di assenza}}{\text{casi di assenza}} \times 100$$

A fronte di diverse combinazioni di questi indici è possibile ipotizzare diverse situazioni aziendali all'origine dell'assenteismo. Per esempio, un indice di frequenza basso associato a una gravità bassa e a una durata media elevata,

significa che poche persone all'interno dell'organizzazione hanno fatto lunghi periodi di assenza, probabilmente non imputabili a frizioni organizzative, quanto piuttosto a gravi motivi di salute o personali.

Nel caso in cui ci si trovi di fronte a una frequenza e una gravità elevate associate a una durata bassa, significa che per molte persone all'interno dell'azienda si sono verificati molti casi di assenza di breve durata. La situazione potrà allora essere spiegata con la disaffezione. Il prodotto di questi tre indicatori permette di calcolare quello che viene definito **volume dell'assenteismo** (Figura 4.4).

La varietà e la quantità degli indici calcolabili (sono stati presentati sono solo alcuni di quelli possibili) non sempre si associa a una loro reale misurabilità e adeguatezza alla situazione aziendale. Può infatti accadere che per alcune categorie di personale i dati non possano essere raccolti, oppure che le informazioni fornite non siano adeguate a spiegare i fenomeni (registrare l'assenteismo in giornate di assenza può non essere adeguato per cogliere eventi brevi, dovuti a ritardi di entrata in azienda).

È quindi consigliabile che gli indici vengano disaggregati in relazione alle cause di assenza (in questo caso per i tassi di assenteismo al numeratore saranno considerate solo le assenze dovute a determinate ragioni, per esempio malattia, infortuni, conflitti di lavoro, ragioni familiari) o in relazione a particolari segmenti di popolazione aziendale (per esempio operai, impiegati, quadri tecnici, dirigenti, maschi, femmine, neoassunti). La disaggregazione consente un maggiore approfondimento delle possibili cause e di eventuali rimedi. Un'altra utile disaggregazione dei dati sull'assenteismo fa riferimento ad altri fattori, quali le classi di età, lo stato familiare, il settore azien-

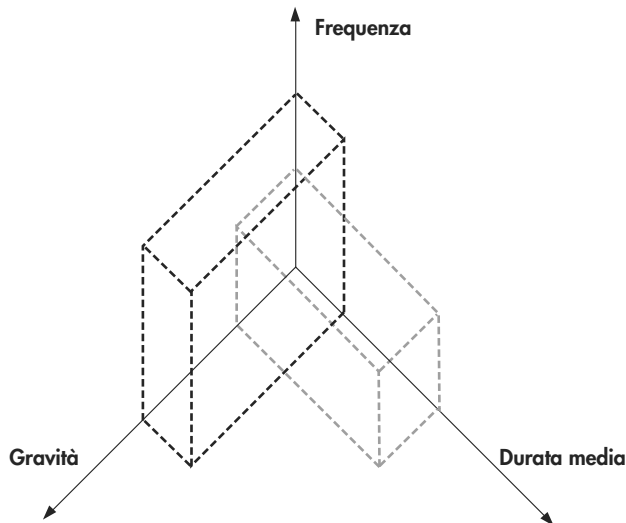



FIGURA 4.4 Il volume dell'assenteismo.

dale di impiego, il periodo dell'anno, del mese o della settimana in cui si manifestano [Costa 1997].

L'assenteismo, da qualunque causa venga generato, genera dei costi che l'impresa deve monitorare per mantenere sotto controllo il suo equilibrio economico. I costi dell'assenteismo possono essere classificati in costi diretti (proporzionali e non proporzionali) e indiretti [Costa 1997].

I **costi diretti proporzionali** sono:

- i costi retributivi diretti e accessori che l'impresa sostiene quando la retribuzione dell'assenza è totalmente o parzialmente a suo carico;
- i costi dovuti alla mancata produzione (inutilizzazione di impianti e strutture);

BOX 4.4

Assenteismo: il caso Muzzi

Alla Muzzi, azienda metalmeccanica abruzzese di medie dimensioni, esiste da sempre una particolare attenzione al monitoraggio dell'assenteismo. I dati del 2003 sono abbastanza soddisfacenti. Ogni collaboratore della Muzzi è rimasto assente in media per 6,5 giorni. Un valore che, dalle voci che girano, è inferiore a quello presente nelle aziende del territorio che agiscono sul medesimo bacino di reclutamento.

Ma questo dato sintetico non è sufficiente per prendere decisioni. Il direttore del personale comincia quindi a disaggregare i dati. Innanzitutto, emerge che l'assenteismo delle donne è (solo) leggermente superiore a quello maschile. E ancora, la distribuzione della durata complessiva delle assenze varia in relazione alla classe di età.

Per capire un po' meglio la situazione e individuare le soluzioni da attivare, il direttore del personale compie un'elaborazione dei dati in base agli episodi di assenza. La situazione comincia a farsi più chiara nella testa del direttore del personale. Infine, chiede al suo collaboratore di compiere un'ultima analisi, tenendo conto dell'anzianità aziendale.

Alla luce dei dati raccolti quali interventi potrebbe attivare il direttore del personale della Muzzi per ridurre ulteriormente l'assenteismo? Di quali altri dati e disaggregazioni avrebbe bisogno per comprenderne con maggiore sicurezza le cause?

	Numero medio di giornate d'assenza		Numero medio di episodi d'assenza		
Classe d'età	Donne	Uomini	Donne	Uomimi	Totale
Almeno 51 anni	6,6	7,3	2,5	5,5	4,8
Da 46 a 50	0,0	5,9		4,0	4,0
Da 41 a 45	2,3	6,0	2,0	4,3	4,0
Da 36 a 40	6,1	8,1	5,5	3,8	4,3
Da 31 a 35	11,8	4,4	2,7	3,3	3,0
Fino a 30	4,3	5,8	4,0	6,3	5,5
Totale	7,2	6,3	3,4	4,5	4,3

- i costi per le ore straordinarie richieste e pagate ad altri dipendenti per compensare l'assenteismo;
- i costi di impiego di personale di sostituzione (per esempio lavoratori interinali).

I **costi diretti non proporzionali** riguardano i "costi organizzativi" sostenuti dall'impresa per gestire l'assenza: costi di amministrazione, tempo per la modificazione dei programmi operativi, spese per ricerca di rimpiazzi e loro addestramento.

I **costi indiretti**, infine, sono quelli relativi al deterioramento del clima e, nel caso di uso di rimpiazzi, allo scarto tra i rendimenti dell'assente (già addestrato e integrato nella propria posizione) e quelli del sostituto.

Quanto costa il personale?

Spesso il management solleva questioni rilevanti sui costi e sugli investimenti dell'attività di gestione delle risorse umane. Per dimostrare in che modo la funzione del personale contribuisce alla strategia d'impresa e non essere indicata solo come un centro di costo, il capo del personale deve essere in grado di rispondere a domande quali: "Quanto spendiamo rispetto ai concorrenti in retribuzioni?", oppure: "Quanto incide sul nostro valore aggiunto la spesa per il personale?".

La risposta a questi interrogativi prevede la presenza di un sistema di rilevazione dei costi accurato, e di un'attività continua di monitoraggio e controllo degli stessi.

In genere, infatti, il controllo esercitato si concentra solo sul costo del lavoro piuttosto che su quello di gestione del personale in senso lato, trascurando in tal modo voci di costo cospicue legate ai processi di reclutamento, selezione, sviluppo e valutazione delle persone [Camuffo 1992].

Le categorie di costo che devono essere monitorate sono [Phillips 1998]: i costi retributivi, i costi di funzionamento della Direzione Risorse Umane e i costi d'impatto.

Il primo gruppo comprende gli elementi di costo che entrano nel calcolo della retribuzione del lavoratore e che saranno analizzati con maggior dettaglio nel capitolo dedicato alla *compensation* (Capitolo 13):

- retribuzione diretta (retribuzione, lavoro straordinario, cottimo e premi, indennità);
- retribuzione indiretta (ferie, festività, mensilità aggiuntive);
- retribuzione differita;
- oneri accessori (previdenza);
- fringe benefits.

Queste voci derivano in parte da decisioni del management dell'impresa, e sono in larga misura vincolate dalla contrattazione collettiva e della legislazione.

Il costo retributivo viene utilizzato per costruire alcuni indicatori sintetici di costo del personale. Questi possono essere distinti tra: quelli che mettono in rapporto il costo del personale con una misura di tipo produttivo (numero di dipendenti, ore lavorate, volumi produttivi) e quelli che prendono a riferimento grandezze economiche ricavabili dal conto economico (fatturato, valore aggiunto, margine lordo, valore della produzione, costo della produzione).

Due esempi del primo tipo sono il costo medio del personale e il costo orario del personale.

$$\textit{costo medio del personale} = \frac{\text{costo complessivo annuo del personale}}{\text{organico medio}}$$

$$\textit{costo orario del personale} = \frac{\text{costo complessivo annuo del personale}}{\text{ore lavorate}}$$

Ciascuno di questi indicatori può essere calcolato per l'intera popolazione aziendale oppure per un solo segmento: per funzione, per qualifica professionale, per inquadramento contrattuale. La scelta del riferimento orario, settimanale, mensile o annuale del costo dipende dal segmento analizzato e dalla relazione che esiste tra il contenuto del lavoro e la variabile temporale. Non ha senso calcolare il costo orario di un dirigente o di un addetto alla funzione ricerca e sviluppo!

Due esempi del secondo tipo di rapporti sono l'incidenza del costo del personale sul fatturato e l'incidenza del costo del personale sul valore aggiunto. Nel primo caso la prospettiva di misurazione è relativamente statica. Nel secondo caso, invece, si vogliono consentire più significative comparazioni intertemporali e interaziendali e si vuole depurare l'andamento dell'indicatore dall'influenza di politiche di *outsourcing* (o di integrazione).

$$\textit{incidenza del costo del personale sul fatturato} = \frac{\text{costo complessivo annuo del personale}}{\text{fatturato + variazione rimanenze}}$$

$$\textit{incidenza del costo del personale sul valore aggiunto} = \frac{\text{costo complessivo annuo del personale}}{\text{valore aggiunto}}$$

Il secondo gruppo di costi del personale è relativo alle attività di gestione delle risorse umane e alle spese amministrative della funzione. Queste di-

pendono, per esempio, dal numero di persone che operano nella Direzione Risorse Umane, dal grado di esternalizzazione delle attività e dai singoli costi di attuazione degli interventi. Per esempio, i costi del processo di inserimento di un neo-assunto sono rappresentati dai costi diretti dei materiali informativi predisposti per far conoscere l'impresa alla persona, dai costi di lavoro del tutor e dell'eventuale coach, dai costi indiretti e di struttura legati alla gestione amministrativa dell'inserimento.

Infine, il terzo gruppo è relativo ai costi e ai benefici generati dall'implementazione dei programmi di gestione delle risorse umane. Questi costi vengono raramente rilevati, ma spesso rappresentano i valori più importanti, soprattutto in un'ottica di gestione integrata della funzione. Supponiamo, per esempio, che la Direzione Risorse Umane avvii un programma di prevenzione dell'assenteismo. Le spese associate al programma sono costi della funzione che vanno monitorati e rilevati. Il programma avrà probabilmente un impatto sul costo complessivo del personale, dal momento che un minor assenteismo dovrebbe ridurre i costi di sostituzione dell'assente. L'entità dei benefici dovrebbe essere dedotta dai costi del personale.

A questo livello possono essere calcolati anche una serie di indicatori di risultato e produttività che misurano l'apporto del personale al risultato economico d'impresa. Questi possono essere distinti in indicatori di risultato e indicatori di produttività. Tra gli **indicatori di risultato** ricordiamo: il fatturato per addetto, il valore aggiunto per addetto, il margine lordo per addetto. Tra gli **indicatori di produttività**, i più usati sono: il numero di unità prodotte per addetto e il numero di beni prodotti all'ora (entrambi da usare nel caso di produzione di beni). Nel calcolo degli indicatori di produttività si usano spesso le quantità e non i valori per eliminare l'influenza della variazioni di prezzo.

4.2 Quante persone? La stima del fabbisogno di personale

La stima dell'offerta di personale è orientata a prevedere come la popolazione aziendale si modificherà nel periodo oggetto di programmazione e, quindi, quale sarà la disponibilità di personale a fronte dei fabbisogni previsti nelle diverse categorie di personale. Per ottenere questi dati, nel corso del tempo sono state sviluppate una serie di tecniche di stima.

Una prima serie di tecniche si basa su valutazioni di tipo soggettivo. Considerando le singole posizioni e le singole persone, attraverso interviste e riunioni tra i responsabili dell'azienda, vengono considerate le possibilità di uscita, di trasferimento, di promozione di ciascuna persona. In questi casi possono essere usate le cosiddette **tavole di rimpiazzo** (Figura 4.5): uno strumento che ha l'obiettivo di individuare, tra le persone che operano in impresa, quella più adatta a coprire la posizione che entro un certo tempo sarà vacante. Le tavole di rimpiazzo rappresentano dei veri e propri piani di succes-

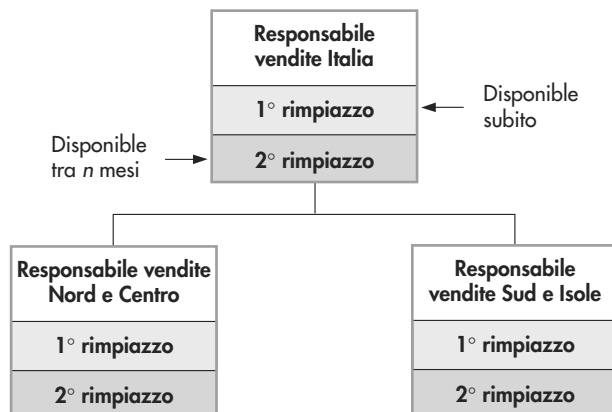



FIGURA 4.5 Le tavole di rimpiazzo.

sione, che indicano i manager che a breve o a lungo termine possono "rimpiazzare" la risorsa della posizione chiave.

In alternativa possono essere impiegate tecniche più sofisticate come le **catene di Markov** (nel Box 4.5 ne viene presentato un esempio limitato a un periodo): queste sono costituite da matrici di transizione nelle quali, per ciascuna categoria di personale (manager, impiegati, operai, personale di una data funzione, neoassunti), sono contenute le probabilità che una persona passi da una categoria a un'altra, oppure che esca dall'organizzazione. In questo modo, in base ai dati storici sulla mobilità del personale possono essere ipotizzati i futuri flussi e la composizione qualitativa dell'organico in ogni momento. Il limite di questo strumento è rappresentato dal fatto che assume che i tassi di transizione da una categoria all'altra rimangano stabili nel corso del tempo. Per rendere più flessibile questa simulazione devono essere introdotte delle stime sui cambiamenti dei tassi, che anticipano gli esiti di deliberate politiche del personale [Zeffane e Mayo 1994].

Le catene di Markov sono un tipico esempio di modello di stima "push", in quanto spingono le persone attraverso flussi definiti, in funzione delle intensità previste, senza tener conto del fabbisogno richiesto.

Al contrario delle catene di Markov, la **renewal analysis** è un modello "pull", in quanto dimensiona i flussi in funzione del fabbisogno di personale atteso al termine del periodo di simulazione: ogni volta che un posto si libera (per effetto di un'uscita dall'impresa, di una promozione o di uno spostamento) una persona viene "tirata" da un'altra posizione per coprire il ruolo vacante. In questo modo si genere un effetto a catena, per cui la persona che si sposta lascia un posto libero che deve essere a sua volta coperto. I flussi di personale che si generano vengono programmati simulando soluzioni alternative a fronte di diverse previsioni di sviluppo, di turnover, di mobilità interna fino all'individuazione degli equilibri voluti tra fabbisogni e disponibilità.

BOX 4.5

Programmare con le catene di Markov

Zoldana è una media impresa produttrice di tondini metallici per il cemento armato. La recente analisi dell'evoluzione storica dell'organico effettuata dal capo del personale ha messo in evidenza che nei prossimi cinque anni vi saranno i seguenti tassi medi di mobilità segmentati per categorie professionali:

- manager: 80% rimarranno in azienda e 20% saranno licenziati o si dimetteranno;
- ingegneri: 80% rimarranno nella stessa posizione, 10% saranno promossi a manager, 5% saranno spostati a una posizione di tecnico specializzato, 5% usciranno dall'impresa;
- tecnici specializzati: 80% rimarranno nella stessa posizione, 5% saranno spostati a una posizione da ingegneri, 15% usciranno dall'impresa.

Ipotizzando che l'organico dell'impresa sia composto all'inizio del periodo da 100 manager, 200 ingegneri e 600 tecnici (pari a un totale di 900 persone), alla fine dello stesso vi saranno 100 manager, 190 ingegneri e 490 tecnici (pari a un totale di 780 persone): 120 persone in meno rispetto a cinque anni prima. Per mantenere la composizione qualitativa e quantitativa dell'organico uguale a quella precedente, l'impresa deve quindi assumere 10 ingegneri e 110 tecnici.

Tassi di mobilità

	Manager	Ingegneri	Tecnici	Uscite
Manager	80%	–	–	20%
Ingegneri	10%	80%	5%	5%
Tecnici	–	5%	80%	15%

Previsioni

	Numero attuale	Manager	Ingegneri	Tecnici	Uscite
Manager	100	80	-	-	20
Ingegneri	200	20	160	10	10
Tecnici	600	-	30	480	90
Totale	900	100	190	490	120
Domanda		-	10	110 ←	

Infine, la stima dell'offerta di personale può essere effettuata tramite l'utilizzo di **modelli di programmazione lineare** [Walker 1980]: viene definito un obiettivo ottimo in termini di organico che deve essere raggiunto dato un certo numero di vincoli quali, per esempio, determinati tassi di mobilità orizzontale e verticale, una percentuale stabilita di turnover positivo e negativo, limiti di costo del personale. Questo metodo matematico è applicabile quando la relazione tra l'organico e i vincoli è di tipo proporzionale. Si tratta di uno strumento più flessibile e più proiettato a governare la dinamica

dei flussi piuttosto che subirla. Si presta ugualmente bene a esercizi di simulazione del tipo “what if”, assumendo una combinazioni diversi di obiettivi e di vincoli.

In parallelo alla stima dell’offerta viene condotta un’analisi della domanda di personale ricavata dai programmi dell’azienda nel suo complesso e delle singole funzioni e aree di attività. In questa fase viene effettuata una previsione del fabbisogno di risorse umane in funzione di una serie di elementi che hanno un diretto impatto sull’organico (in termini di numero di persone e caratteristiche del loro portafoglio di competenze):

- **decisioni strategiche**: apertura di nuovi mercati geografici, chiusura di stabilimenti, lancio di nuovi prodotti;
- **vincoli economici**: decisioni di gestione finanziaria, quotazione in borsa, squilibri di bilancio;
- **necessità della struttura organizzativa**: flessibilità dell’orario di lavoro, applicazione di nuove forme contrattuali, piani di crescita.

Questa fase risulta particolarmente problematica, soprattutto nelle grandi organizzazioni, a causa della difficoltà di fare previsioni attendibili di fabbisogno in relazione agli obiettivi produttivi, finanziari e commerciali dell’azienda. Anche per gestire questo momento, come quello della stima dell’offerta, sono stati sviluppati diversi strumenti: la scelta di quale implementare dipende dalla complessità da affrontare.

La cosa più semplice da fare può essere quella di chiedere ai dirigenti responsabili delle varie attività le loro “opinioni” su una serie di grandezze che devono essere stimate: numero di persone da licenziare e da assumere, posizioni che possono essere lasciate vacanti, passaggi di carriera interni, tempo necessario alla ricerca dei candidati. Queste previsioni possono essere raccolte e verificate attraverso questionari incrociati o attraverso metodi più elaborati fino ad arrivare al voluto grado di affidabilità. Tra questi vi è il **metodo Delphi** che consiste nella spedizione iterativa di questionari a un panel di manager selezionati, i quali sono chiamati a esprimere il loro parere, indicando il loro accordo e/o dissenso rispetto a delle affermazioni che sono loro presentate in merito al fabbisogno di personale. I pareri raccolti sono poi sintetizzati in forma aggregata e anonima e nuovamente inviati ai partecipanti per una nuova consultazione. In questo modo ognuno può confrontare la propria opinione con quelle espresse dal gruppo. Si tratta di un metodo iterativo che dovrebbe favorire, attraverso valutazioni espresse in più consultazioni e tecniche di feedback, un meccanismo di autocorrezione e convergenza delle diverse opinioni e permettere l’emergere di eventuali schieramenti critici.

In taluni casi può essere necessario integrare le stime dei dirigenti con strumentazioni statistiche. Un primo strumento è rappresentato dagli **indici**

di produttività, dati dal rapporto tra l'output (espresso in unità standard di lavoro) e organico.

$$\textit{indice di produttività } (P) = \frac{\text{output}}{\text{organico}}$$

Il tipo di output considerato può essere di diversi tipi: volumi produttivi, fatturato, qualità del servizio, numero di clienti. Analogamente, anche il segmento di popolazione aziendale considerato può essere diverso: operai, impiegati, manager, personale di vendita. In presenza di una certa costanza nei valori passati assunti dall'indice, esso può essere assunto per calcolare il fabbisogno di personale dividendo il dato sull'output previsto per P (nell'ipotesi che non cambi la produttività del lavoro, diversamente bisognerebbe modificare il valore di P tenendo conto dell'innovazione tecnologica, delle curve di apprendimento e di altri fattori istituzionali che incidono sulla produttività del lavoro).

Un secondo strumento di stima è rappresentato dagli **indici di personale** (*staffing ratios*): questi sono calcolati come rapporto tra il personale in certe posizioni di lavoro o aree aziendali e l'organico complessivo. Gli *staffing ratios* permettono di avere una rappresentazione della distribuzione del personale in funzione di diversi criteri di segmentazione. Il loro uso con obiettivi previsionali può avvenire, per esempio, stimando il numero degli addetti alla funzione acquisti a fronte di una crescita dell'organico di una certa percentuale, o degli addetti alla Direzione Risorse Umane o degli addetti all'amministrazione.

Infine, la stima della domanda di personale si può basare su strumenti più sofisticati come le **analisi di regressione**, in cui la variazione dell'organico (variabile dipendente) viene stimata al variare di alcuni parametri (variabili indipendenti) quali indicatori di carico di lavoro, fatturato, produzione, valore aggiunto. Se esaminando le serie storiche s'individua un'elevata correlazione tra uno (regressione semplice) o più (regressione multipla) indicatori è possibile fare una previsione di organico necessario sulla base delle previste evoluzioni degli indicatori prescelti.

Il limite di tutti questi strumenti (Tabella 4.1) è quello di non di tener conto dei cambiamenti che possono essere introdotti nelle tecnologie e nell'organizzazione, anche se possono essere presi come punto di partenza per stimare gli effetti di tali cambiamenti.

4.3 La *Human Reosurce Scorecard*

Per comprendere come l'impresa crea valore, anche attraverso adeguate politiche di gestione delle persone, il management dell'impresa deve rispondere a due domande fondamentali: *come* viene implementata la strategia nell'im-

TABELLA 4.1 Modelli per la stima di domanda e offerta di personale.

Modelli	Strumenti	Applicazioni
Modelli semplici di previsione	Interviste Questionari Metodo Delphi Indici del personale Staffing ratio	Previsioni di domanda e offerta in condizioni stabili
Modelli in condizioni di cambiamento organizzativo	Tavole di rimpiazzo Catene di Markov Analisi di regressione Renewal analysis	Stime in condizioni stabili di evoluzione dell'organico aziendale. Relazione delle variazioni d'organico con altri parametri e decisioni organizzative
Modelli di ottimizzazione vincolata	Programmazione lineare	Stima dei bisogni futuri di personale in diverse condizioni e in base a dati vincoli

presa e attraverso *quali indicatori* può essere catturato questo processo di creazione del valore.

È questo l'approccio definito delle *balanced scorecard* [Kaplan e Norton 1996]: una metodologia di controllo strategico utilizzata per tradurre la strategia organizzativa in un sistema completo e integrato di indicatori di performance. Questo strumento è stato proposto dai suoi creatori per ovviare ai limiti di un management guidato soltanto da misure di efficacia ed efficienza che, facendo riferimento ai risultati raggiunti, sono indicatori ex post e non riescono a rispecchiare i driver della performance futura. Questa metodologia inoltre presuppone che una visione integrata dell'azienda: nessun indicatore di performance può essere sufficiente se preso singolarmente, ma, al contrario, la strategia deve essere esaminata da più prospettive diverse.

La progettazione delle *balanced scorecard* inizia con la definizione della strategia dell'impresa e di come questa si traduce in termini concreti affinché le azioni dei singoli individui siano allineate nel raggiungimento di un comune obiettivo e possano supportarla. La strategia, infatti, implica il passaggio dell'organizzazione da una situazione attuale a una futura, desiderabile ma incerta. Ma, poiché l'organizzazione non ha mai raggiunto la posizione che si prefigge, il percorso richiesto comporta una concatenazione di ipotesi collegate. Le *balanced scorecard* consentono di descrivere queste ipotesi come una serie di relazioni causa-effetto verificabili e misurabili.

La prima domanda cui deve rispondere l'impresa è "Quali sono gli obiettivi economici e di bilancio per quanto riguarda la crescita e la produttività?" (*prospettiva economico-finanziaria*). Quindi il processo continua chiedendosi "Chi sono i clienti target che produrranno la crescita degli introiti? Attraverso quali azioni potrò soddisfare le loro esigenze?". La *prospettiva del cliente* dovrebbe includere anche la proposta del valore, che definisce in che modo l'impresa intende differenziarsi per creare e mantenere i rapporti con i clienti target. Gli obiettivi della prospettiva economico-finanziaria e del cliente sono ri-

sultati desiderati ma non spiegano in che modo sia possibile raggiungerli. La *prospettiva dei processi aziendali interni* (progettazione del prodotto, sviluppo del marchio, vendita, gestione delle persone, acquisti e logistica) definisce le attività necessarie per ottenerli. Infine, la *prospettiva dell'apprendimento della crescita* aiuta l'impresa a definire il portafoglio di competenze e capacità delle persone, e può permettere di mettere in atto i processi in modo efficiente ed efficace.

Gli indicatori di performance utilizzati per il raggiungimento degli obiettivi definiti secondo le diverse prospettive possono essere rappresentati da parametri monetari, parametri di tipo quantitativo numerico e parametri di tipo quantitativo non numerico. Questi devono rispondere a due requisiti: *chiarezza* e *semplicità*, dal momento che indicatori che richiedono l'elaborazione di gradi quantità di dati possono rilevarsi inutili dato il tempo necessario per definire e controllare gli innumerevoli elementi di cui si compongono; *dinamicità*, intesa come capacità di adeguarsi ai possibili cambiamenti "di rotta" da parte dell'azienda.

Nel processo di implementazione della strategia aziendale al fine di raggiungere gli obiettivi di performance economico-finanziaria fissati, le politiche adottate dalla funzione del personale per gestire i collaboratori dell'impresa rappresentano un fattore decisivo di successo [O'Reilly e Pfeffer 2000].

L'inserimento delle risorse umane nella formulazione della strategia impone una loro misurazione. Le variabili da misurare vengono desunte dalle ipotesi sulle modalità attraverso le quali le persone esercitano specifici effetti sui vari aspetti del business. In base al modello delle *balanced scorecard* le persone "entrano" nel processo gerarchico che conduce dalla definizione degli obiettivi economico-finanziari alle modalità attraverso le quali l'impresa può generare innovazione e sviluppo, proprio in quest'ultima fase. Questo non significa che le valutazioni sulle politiche di gestione delle risorse umane devono essere subordinate alle altre decisioni, ma semplicemente che in termini di legame causale la conseguenza diretta di diverse scelte in termini di gestione delle persone si riverbera sui processi aziendali [Fitz-enz 2000].

Integrare le risorse umane in un sistema di misurazione della strategia,significa costruire un sistema di indicatori che permettano di cogliere il contributo delle persone rispetto agli obiettivi di business. Significa quindi costruire un modello di *balanced scorecard* per la funzione del personale (*Human Resource Scorecard*) [Becker, Huselid e Ulrich 2001].

La *Human Resource Scorecard* non è solo uno strumento di misurazione, ma rappresenta un approccio alle risorse umane basato su una visione integrata dell'impresa. Questo significa che la valutazione dell'attività della funzione del personale [Becker e Huselid 2003]:

- è orientata a misurare il contributo delle persone al risultato economico e non a fare semplice *benchmarking* rispetto alle performance di altre organizzazioni;

- è "rivolta verso l'esterno" della funzione, cioè non ha per unico obiettivo quello di misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi svolti dagli esperti delle risorse umane;
- ha un legame diretto con una performance superiore, come dimostrano alcuni studi condotti su imprese americane in base ai quali l'adozione di un sistema di politiche delle risorse umane progettato in coerenza con le scelte strategiche di business aziendale (*High Performance Work System*) può aumentare, a parità di altre condizioni, il valore di mercato pro-capite delle azioni di oltre il 15%.

La progettazione di una *Human Resource Scorecard* si focalizza intorno a quattro "domande", che devono essere affrontate in sequenza dal management delle imprese. Al termine di questo processo, i cui risultati sono misurabili in termini di cambiamento nel portafoglio di competenze delle persone, nella cultura e nei comportamenti aziendali e nel patrimonio di capitale umano, è possibile integrare la *Human Resource Scorecard* con quella sviluppata per la gestione integrata del business [Beatty, Huselid e Scheiner 2003] (Figura 4.6).

Ruolo e competenze della direzione risorse umane

La prima domanda cui deve rispondere l'impresa che voglia adottare un questo nuovo approccio alla gestione delle risorse umane è relativa al ruolo organizzativo e alle competenze della funzione del personale: "Abbiamo una Direzione Risorse Umane adatta alla nostra strategia?". Per rispondere a questa domanda possono essere utilizzati diversi modelli di riferimento: da quello basato sulle tre configurazioni (amministrazione del personale, gestione del personale, direzione e sviluppo delle risorse umane) presentato nei primi capitoli di questo volume, a quello "multiruolo" proposto da Ulrich [1997]. Ovviamente la Direzione Risorse Umane non è necessariamente riconducibile a uno solo di questi idealtipi, dal momento che per diversi processi possono essere adottate logiche differenti. Il problema, a questo livello, è quello di comprendere quali competenze dovrebbero far parte della professionalità degli esperti di risorse umane per sostenere al meglio la strategia aziendale e le sue evoluzioni nel corso del tempo [Becker e Huselid 1999].

Gli strumenti per la gestione delle persone

La seconda domanda è relativa alle attività di gestione delle persone attivate: "Abbiamo un portafoglio di strumenti per la gestione delle risorse umane adatto alla nostra strategia?". Come messo in luce in precedenza, la valutazione interna alla funzione si basa su indicatori di efficienza ed efficacia che possono essere confrontati, in una logica di *benchmarking*, con quelli ottenuti

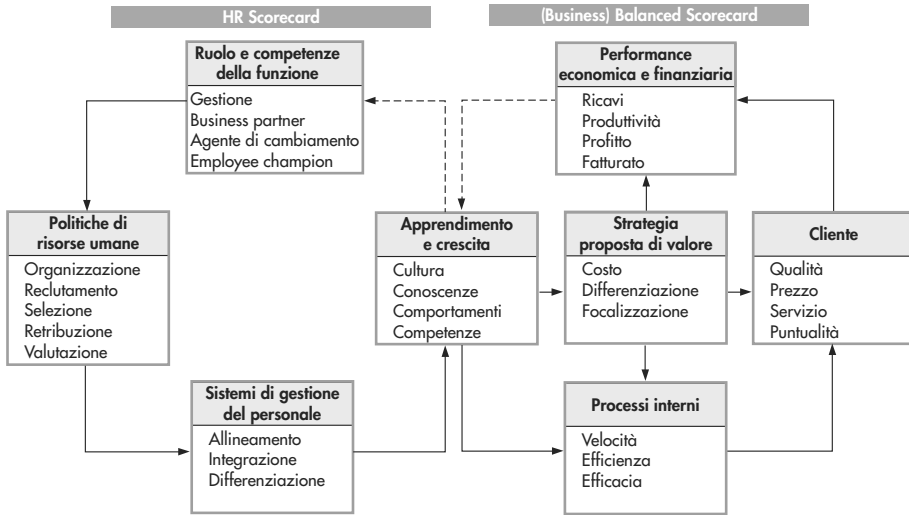



FIGURA 4.6 Integrazione tra HR Scorecard e Balanced Scorecard. (*Fonte*: Beatty, Huselid e Scheiner 2003).

da altre imprese. La diffusione di questi indicatori è favorita da diversi fattori: sono facilmente comprensibili perché sono espressi in euro; i dati per il loro calcolo sono reperibili con facilità; la loro misurazione non implica un cambiamento nei comportamenti e nei processi della Direzione Risorse Umane (Tabella 4.2). Anche questi indicatori, seppur orientati solo alla misurazione del funzionamento interno della funzione, devono essere presi in considerazione in un'ottica sistemica: l'ottenimento dell'eccellenza in un solo parametro o relativamente a un solo processo può portare "fuori controllo" la Direzione Risorse Umane.

Agire in un'ottica sistemica

La valutazione della capacità della funzione risorse umane di agire in un ottica sistemica al proprio interno e rispetto alla strategia rappresenta la terza domanda per la costruzione della *Human Resource Scorecard*: "Il nostro sistema di gestione delle risorse umane è disegnato in modo adeguato rispetto agli obiettivi di business?". La valutazione può essere fatta in termini di: allineamento con la strategia, integrazione interna, differenziazione del personale.

L'allineamento delle attività di gestione delle persone riguarda la capacità delle stesse di creare un forza lavoro aziendale con una cultura e patrimonio di competenze e capacità adeguato a sostenere la strategia aziendale [Borghese 2002]. Si pensi per esempio ai tre orientamenti strategici individuati da Porter [1985].

TABELLA 4.2 Benchmarking vs indicatori di performance strategici nella valutazione della performance della funzione di gestione delle risorse umane.

Benchmarking	Indicatori di perfomance strategici
Enfasi sull'efficienza come standard di performance	Enfasi sull'impatto strategico come indicatore di performance
La Direzione Risorse Umane è un centro di costo	La Direzione Risorse Umane è un partner strategico
Gli indicatori sono espressi in moneta	Gli indicatori sono espressi in termini di impatto sugli indicatori economico-finanziari
Focus sulle attività e i processi di gestione delle risorse umane	Focus sugli obiettivi di business rilevanti per i manager della line
I dati per il calcolo degli indicatori si possono ricavare dai sistemi informativi esistenti	I dati per il calcolo degli indicatori vengono ricavati da software sviluppati ad hoc
Il direttore del personale è responsabile solo per i processi che governa direttamente	Il direttore del personale condivide la responsabilità per la performance delle persone con i manager di linea
Non è richiesta la comprensione della strategia aziendale	È necessaria la comprensione e l'allineamento con la strategia aziendale
La Direzione Risorse Umane è un servizio che può essere facilmente esternalizzato	La Direzione Risorse Umane è un elemento della strategia, il cui contributo firm-specific non può essere facilmente dato in outsourcing

Fonte: Becker e Huselid 2003.

Le imprese che perseguono strategie di costo necessitano di individui che: siano in grado di svolgere con efficienza i processi di business, abbiano tempi rapidi di apprendimento, siano orientato al breve periodo, abbiano una cultura orientata alla riduzione degli sprechi e al miglioramento incrementale. Poiché l'obiettivo di questo tipo di imprese è quello di controllare la variabilità ambientale e i costi, la creatività non è una caratteristica strategica di valore. Un esempio di questo tipo di imprese è rappresentato dai fast food nei quali i processi di preparazione dei cibi richiedono persone addestrate e efficienti nello svolgimento dei compiti assegnati.

Per le imprese che perseguono strategie di differenziazione la proposta di valore offerta al cliente è basata sull'innovazione e sulla qualità. Le persone che lavorano in questo tipo di imprese sono coinvolte collettivamente nel processo di "scoperta". Questi lavoratori hanno una cultura orientata al miglioramento continuo, anti-burocratica, di lungo periodo, in cui l'apprendimento e la formazione sono due momenti centrali e che ha un'elevata tolleranza del rischio e dell'ambiguità. La strategia di differenziazione è propria, per esempio, di grandi imprese farmaceutiche e tecnologiche in cui la ricerca di nuovi prodotti rappresenta l'attività core dell'organizzazione.

Infine, la strategia di focalizzazione è caratteristica di aziende che producono beni altamente customizzati. Il sostenimento di questa strategia richiede personale costantemente alla ricerca di nuove soluzioni di prodotto e di servizio in grado di anticipare i desideri del cliente. In questo senso è importante il lavoro di gruppo, la sensibilità nei confronti del mercato e la rapidità nel coglierne i segnali deboli. Imprese che adottano una strategia simile sono tipicamente quelle che offrono consulenza e servizi ad altre aziende o ai privati.

La valutazione dell'allineamento delle politiche di gestione delle risorse umane rispetto ai tre orientamenti strategici richiede l'utilizzo di indicatori diversi in base alla strategia considerata. Questi misurano indirettamente le attività di gestione del personale, attraverso la valutazione dei loro effetti sui comportamenti e le attività delle persone:

- nel caso di adozione di una strategia di costo, possono essere calcolati indicatori relativi alla produttività individuale e di gruppo, ai costi di produzione, agli sprechi, alla riduzione dei tempi dei processi;
- nel caso di una strategia di differenziazione, possono essere calcolati indicatori relativi al numero di nuovi prodotti sviluppati nel corso degli ultimi tre anni, all'adozione di piani di incentivazione collettiva per i tema di progetto basati sul conseguimento di performance di vendita o sul miglioramento delle competenze;
- nel caso di una strategia di focalizzazione, si possono utilizzare come indicatori di allineamento il tasso di *retention* dei clienti, le valutazioni ottenute in base a un questionario di customer satisfaction, l'implementazione di piani di incentivazione basati sul numero di nuovi clienti acquisiti.

Molto spesso, in realtà, le aziende non perseguono solamente una di queste strategie, ma le applicano contemporaneamente agendo in maniera differenziata nei diversi segmenti di business in cui operano.

Il secondo parametro su cui basare la valutazione del sistema di gestione delle risorse umane è la sua integrazione interna: la capacità delle diverse politiche di agire in modo coordinato utilizzando gli stessi database, lo stesso linguaggio, le stesse tecnologie. La coerenza interna delle diverse parti del sistema rende più agevole l'allineamento con la strategia, la rapidità di cambiamento e chiarisce le concatenazioni di causa-effetto tra azioni compiute su una politica e conseguenze sulle altre attività.

Il terzo parametro da considerare è la differenziazione delle attività di gestione delle risorse umane in funzione dei diversi segmenti della popolazione aziendale. La scelta di diverse politiche in funzione di quanto l'individuo sia portatore di competenze distintive e contribuisca alla creazione del vantaggio competitivo è un elemento importante nel definire il contributo della funzione del personale alla strategia. Nella gestione di persone le cui competenze sono facilmente reperibili sul mercato e che non andranno a ri-

coprire posizioni chiave per lo sviluppo strategico dell'impresa, la Direzione Risorse Umane può adottare una relazione "cliente-fornitore" basata su un efficiente sistema di misurazione della performance, di retribuzione, di reclutamento e selezione.

Per gestire persone con skill uniche ma non centrali nella strategia dell'impresa, la funzione risorse umane deve invece adottare politiche di ricompensa basate sui risultati e piani di formazione che permettano all'individuo di mantenere elevato il proprio livello professionale.

L'impatto sulla strategia

Ultima domanda critica nel disegno della *Human Resource Scorecard*, ed elemento che rappresenta l'anello di congiunzione con la *balanced scorecard* aziendale, è la determinazione degli obiettivi di apprendimento e di crescita: "Le nostre politiche delle risorse umane hanno generato il giusto servizio per l'implementazione della strategia?".

La risposta a questa domanda si accompagna alla determinazione degli obiettivi strategici di gestione delle persone relativi alla *balanced scorecard* aziendale. Nella Tabella 4.3 viene riportato un esempio di *Human Resource Scorecard* applicata a un'impresa di distribuzione. L'obiettivo strategico dell'impresa è quello di aumentare il proprio fatturato agendo non sul prezzo del prodotto, ma sulla *customer satisfaction*, che è parzialmente determinata dalla qualità dell'esperienza di acquisto.

La percezione del momento dell'acquisto come un'esperienza straordinaria vede protagonista il personale di vendita, che deve dimostrare di conoscere il prodotto, essere cortese, aiutare il cliente ed essere puntuale. Come ulteriore indicatore di una *customer satisfaction* elevata, l'impresa si aspetta di avere un alto numero di clienti che ritorna al punto vendita. Le iniziative che la funzione di gestione delle risorse umane può attivare, nel caso in cui gli indicatori misurati non diano risultati soddisfacenti, sono principalmente relative ad attività di formazione rivolte alla forza vendita.

Al secondo livello della *Human Resource Scorecard* vi è l'esigenza di una coerenza tra la strategia e il sistema di gestione delle risorse umane. Indicatori di questa coerenza sono, per esempio, il rapporto tra i costi per corsi di formazione sulle competenze considerate critiche per i venditori e il conseguente aumento dei ricavi, oppure il confronto tra i costi di formazione sostenuti dall'impresa e quelli medi rilevati nel settore di riferimento. Ancora una volta la Direzione Risorse Umane può agire su questi indici coinvolgendo i manager di linea nell'attività di comunicazione degli obiettivi strategici e nella progettazione di interventi formativi mirati.

Il terzo elemento da considerare è dato dall'integrazione sistemica tra gli strumenti di gestione delle risorse umane implementati. A questo livello

l'impresa può valutare la percentuale di venditori che ha seguito corsi per conoscere i prodotti, verificando, in particolare, quanti di loro li hanno conclusi con successo e inoltre può verificare quanti venditori vengono incentivati economicamente sugli indicatori di *customer satisfaction* e sulla partecipazione ai corsi di formazione. Le iniziative che possono essere intraprese in questo caso vanno dall'erogazione di corsi alle persone che non li hanno potuti seguire, alla predisposizione di piani di incentivazione mirati, all'adozione di criteri di reclutamento e selezione sulle competenze di vendita considerate strategiche.

Infine, l'impresa deve valutare in che modo il ruolo e le competenze possedute dagli addetti alla funzione di gestione delle risorse umane possono essere di supporto al raggiungimento degli obiettivi di business. Questo può essere verificato attraverso adeguati sistemi di valutazione delle conoscenze e delle capacità.

TABELLA 4.3 Un esempio di *Human Resource Scorecard*.

HR Scorecard	Obiettivi	Indicatori	Iniziative
Servizio reso dalle risorse umane alla strategia	L'acquisto viene percepito dal cliente come un'esperienza straordinaria	♦ Misurazione della *customer satisfaction* rispetto a: conoscenza del prodotto da parte del venditore, aiuto offerto, cortesia ♦ Tasso di riacquisto da parte dei clienti	♦ Attività di formazione
Allineamento con la strategia, integrazione interna, differenziazione del personale	Gli elementi del sistema di gestione delle risorse umane supportano i comportamenti orientati strategici di vendita	♦ Costi per corsi sulla vendita/ricavi derivati dall'aumento delle vendite ♦ Costi per corsi di vendita rispetto alla media del mercato	♦ Attività di supporto e comunicazione da parte dei manager di linea ♦ Attività di formazione mirate
Strumenti di gestione delle risorse umane	Le politiche del personale supportano la strategia	♦ % di venditori che ha fatto un corso sulle caratteristiche dei prodotti ♦ % di venditori che ha completato i corsi sulla vendita ♦ % di venditori incentivati sulla *customer satisfaction*	♦ Erogazione di corsi sulla vendita ♦ Criteri di reclutamento e selezione orientati alla scelta di persone con competenze di vendita ♦ Piani di incentivazione individuale
Ruolo della Direzione Risorse Umane	I manager delle risorse umane hanno delle competenze legate agli obiettivi di business	♦ Conoscenza dei processi di business ♦ Punteggi ottenuti nelle valutazioni a 360 gradi (Capitolo 13)	♦ Programmi di sviluppo mirati

Fonte: Becker e Huselid 2003 (con adattamenti).

L'approccio delle *balanced scorecard*, seppur innovativo in un panorama di metodi orientati solamente alla misurazione dell'efficienza e dell'efficacia interna delle funzioni, soffre di un certo determinismo metodologico, per cui:

- sono messe in evidenza solo relazioni di causa/effetto tra i diversi obiettivi, ma non sono considerate le situazioni in cui gli obiettivi sono parzialmente conflittuali. Per esempio l'aumento del livello di assistenza alla clientela nella vendita di un servizio comporta maggiori costi e quindi riduce il risultato economico;
- non viene considerato il caso che un obiettivo possa essere mancato e quali conseguenze quantitative ciò determini sugli obiettivi correlati. Per esempio, la riduzione dei prezzi dei prodotti riduce i margini di profitto, ma può migliorare la *customer satisfaction*.

4.4 Programmazione e strategia

Al termine delle attività di stima della domanda e dell'offerta, e dell'elaborazione della *Human Resource Scorecard* la direzione risorse umane ha tutti gli elementi per definire le caratteristiche del fabbisogno di persone e implementare le attività necessarie ad adeguare le risorse umane aziendali agli obiettivi strategici dell'impresa. Queste attività, come visto nell'esempio di *Human Resource Scorecard*, possono coinvolgere tutte le politiche di gestione delle risorse umane.

Provando a mutuare un'immagine dall'ambiente aeronautico, la direzione risorse umane è come un pilota di un aereo che per governare il velivolo-impresa, a bordo del quale viaggiano le risorse umane aziendali, ha a disposizione una mappa (la strategia), un piano di volo (la programmazione del personale) e un cruscotto (i dati economico-finanziari forniti dal vertice strategico e i dati del sistema informativo del personale, gli indicatori di efficienza, le *Human Resource Scorecards*).

Nel viaggio la direzione risorse umane dovrà cercare di svolgere i propri ruoli (Capitolo 1), si preoccuperà di scegliere la rotta e stabilire il piano di volo cioè partecipare alla messa a punto della strategia e definire un programma di gestione delle risorse umane (*strategic partner*), di definire adeguate procedure e prassi aziendali e di tenere sotto controllo gli indicatori di efficienza della struttura di gestione delle risorse umane (gestore, *administrative expert*), ma anche di fornire un viaggio confortevole alle persone e quindi cercare di capire i problemi di ciascuno (*employee champion*) e, infine, come spesso accade, di aggiustare il piano di volo, cioè la programmazione delle risorse umane, e nel caso di gravi perturbazioni lanciare gli adeguati segnali e fornire la propria collaborazione per cambiare destinazione, cioè modificare la strategia e la struttura (*strategic partner* e *change agent*).

5
I mercati del lavoro: istruzioni per l'uso

Per usare il mercato del lavoro, i professionisti delle risorse umane, devono essere in grado di conoscerne la struttura, capirne le particolarità che lo differenziano da qualsiasi altro mercato, decifrarne i movimenti e le tendenze. Le teorie economiche hanno tentato, nel corso del tempo, di fornire delle chiavi interpretative delle dinamiche del mercato del lavoro. Alcune di queste teorie rispondono all'esigenza di definire le condizioni che realizzano fenomeni come l'equilibrio economico generale o la formazione di prezzi di equilibrio. Introducono quindi ipotesi semplificatrici, come l'omogeneità del lavoro, la sua mobilità, la perfetta informazione e così via, che le rendono inidonee ad approssimare il comportamento reale degli attori. Altre invece cercano un maggior realismo, magari a scapito della coerenza generale dei modelli, e riescono a spiegare situazioni specifiche e il loro impatto sulle politiche di gestione delle risorse umane aziendali [Lazear 1998].

Il mercato del lavoro non è unico; è formato da una pluralità di segmenti non comunicanti, o scarsamente comunicanti, che si originano per diverse ragioni [Kerr 1954, Doeringer e Piore 1971, Osterman 1975]:

- **territoriali:** le difficoltà di trasporto e i costi di mobilità possono rendere difficilmente accessibili alcune opportunità di impiego per gruppi di lavoratori che si trovano in determinate aree geografiche;
- **informative:** raccogliere informazioni sui posti di lavoro disponibili è costoso e le persone possiedono risorse limitate da impegnare in questa ricerca;

- **professionali:** le caratteristiche delle diverse abilità professionali sono difficilmente intercambiabili e questo provoca la creazione di gruppi di professionali distinti;
- **razziali, politiche e di genere:** gli atteggiamenti discriminatori delle imprese possono favorire determinate categorie di lavoratori;
- **tecnologiche e aziendali:** le conoscenze specifiche riguardanti le tecnologie di un'impresa determinano l'impossibilità, per il lavoratore, di utilizzarle all'esterno dell'organizzazione;
- **culturali e sindacali:** si formano gruppi relativamente chiusi che controllano l'accesso a determinati segmenti del mercato del lavoro.

Al fine di comprendere le caratteristiche del mercato del lavoro maggiormente rilevanti per la gestione delle persone nelle imprese, possono essere distinti tre livelli di analisi che corrispondono, da un lato, a diversi riferimenti teorici e, dall'altro, a tre piani della realtà del mercato che devono essere affrontati con strumenti differenziati dagli attori individuali e collettivi (Figura 5.1):

- il **mercato del lavoro generale**, inteso come aggregato macro-economico: a questo livello si analizzano i movimenti demografici di fondo e le dinamiche dell'offerta e della domanda di lavoro. La sua conoscenza e la sua analisi consentono una rappresentazione dello scenario entro cui si collocano situazioni più specifiche e strumenti interpretativi più dettagliati;

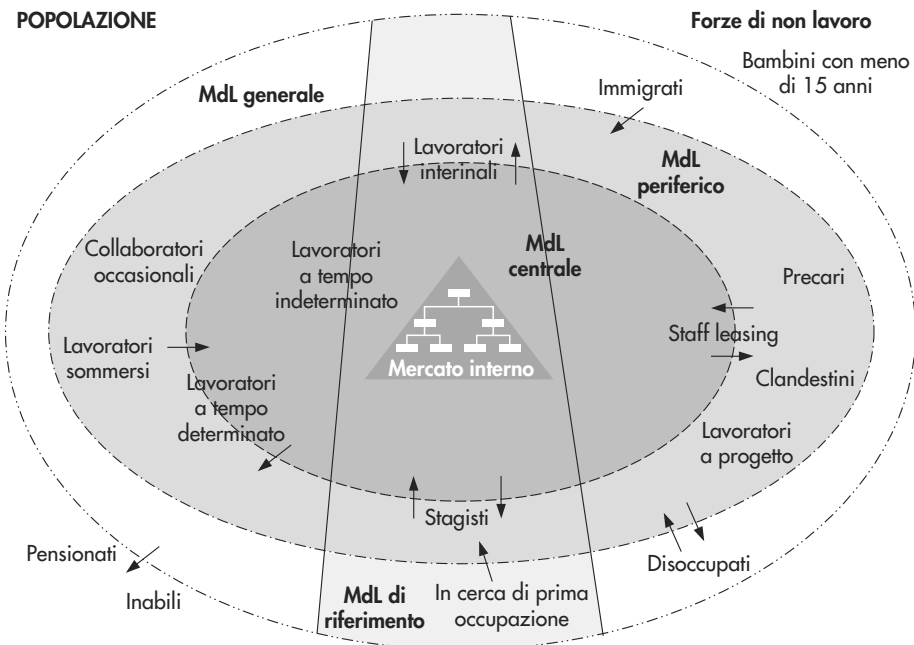



FIGURA 5.1 I livelli di analisi del mercato del lavoro.

- il **mercato del lavoro di riferimento**: rappresenta la porzione di mercato generale attivata dall'impresa nella sua ricerca di personale. A questo livello si analizzano le dinamiche della domanda e dell'offerta relative a un comparto economico, a un'area geografica, a particolari gruppi professionali;
- il **mercato interno del lavoro**: rappresenta la porzione di mercato del lavoro interna ai confini dell'organizzazione, che corrisponde alla popolazione aziendale in un dato momento temporale. A questo livello si analizzano le convenzioni e i meccanismi organizzativi che regolano i movimenti dei lavoratori tra diversi ruoli e l'entità delle retribuzioni.

5.1 Il mercato del lavoro generale

Il mercato del lavoro è un oggetto di studio che non appartiene al solo dominio dell'economia ma che presenta aspetti propri di altre scienze come la sociologia, il diritto, la psicologia. Nella visione dell'economia neo-classica, il mercato del lavoro, al pari di qualsiasi altro mercato dei beni, è il luogo nel quale la concorrenza tra imprese per assicurarsi i lavoratori, e tra i lavoratori stessi per ottenere un salario, porta queste forze a una condizione di equilibrio, tale per cui vale la **legge del prezzo unico**. Secondo tale legge beni e servizi omogenei non possono che avere, in equilibrio, lo stesso prezzo. Questo si verifica quando [Brucchi 2001]:

- il mercato del lavoro è composto da un ampio numero di lavoratori e imprese, che considerano le remunerazioni e i prezzi dei prodotti come dati e quindi al di fuori del loro controllo;
- chi offre (lavoratori) e chi domanda (imprese) lavoro ha tutte le informazioni sulle opportunità disponibili;
- i lavoratori sono omogenei per quanto riguarda preferenze, competenze e produttività, e le imprese offrono lavori che non differiscono nelle condizioni proposte, sia monetarie sia non monetarie;
- non esistono barriere di alcun genere alla mobilità dei lavoratori tra posti di lavoro diversi e delle imprese tra aree produttive diverse (i costi di mobilità sono nulli);
- non esistono vincoli di natura istituzionale che incidono sulla velocità di aggiustamento dei prezzi relativi e delle quantità scambiate.

Uno spaccato del mercato del lavoro in Italia

A gennaio del 2004 la popolazione italiana era composta da quasi 58 milioni di persone, delle quali il 42% appartenenti alle forze di lavoro. I dati riportati nelle Tabelle 5.1 e 5.2 sintetizzano i numeri del mercato del lavoro in Italia.

TABELLA 5.1 La distribuzione geografica dell'offerta di lavoro in Italia, gennaio 2004 (valori in migliaia; percentuali di colonna).

	Maschi	Femmine	Maschi e femmine	% sul totale Italia	% su forze di lavoro locali
Nord					
Forze di lavoro	6885	4942	11 827	49%	
occupati	6695	4665	11 360		96%
in cerca di occupazione	190	277	467		4%
Non forze di lavoro	5601	8234	13 834	41%	
Centro					
Forze di lavoro	2846	1956	4802	20%	
occupati	2720	1781	4502		94%
in cerca di occupazione	126	174	300		6%
Non forze di lavoro	2516	3774	6290	19%	
Sud e Isole					
Forze di lavoro	4935	2523	7458	31%	
occupati	4240	1889	6129		82%
in cerca di occupazione	695	633	1329		18%
Non forze di lavoro	5171	8097	13 268	39%	
Italia					
Forze di lavoro	14 667	9420	24 086	100%	
occupati	13 655	8.336	21 991		91%
in cerca di occupazione	1012	1084	2096		9%
Non forze di lavoro	13 288	20 106	33 393	100%	

Fonte: Istat 2004.

Questo mercato si caratterizza per un'elevata disomogeneità in base a diverse caratteristiche (genere, nazionalità, età delle persone, posizioni organizzative, livello di scolarità) e per alcuni trend demografici che ne stanno cambiando progressivamente la composizione numerica e qualitativa.

Invecchiamento e natalità Il primo fenomeno rilevante è dato dall'effetto congiunto del decremento di natalità e del progressivo invecchiamento della popolazione. Secondo le attuali tendenze demografiche, nei prossimi anni la popolazione italiana continuerà a crescere, ma con incrementi progressivamente più piccoli: da qui al 2010 prenderà avvio una fase di riduzione, dapprima ancora lenta, poi sempre più rilevante. Contemporaneamente, aumenterà il peso delle persone anziane, che rifletterà tanto il calo delle nascite degli ultimi 30 anni quanto il prolungamento della vita. Questi fenomeni hanno un impatto diretto sulla composizione del mercato del lavoro: da un lato riducendo il numero di persone in età lavorativa, dall'altro riducendo il peso relativo della fascia più giovane di popolazione, tanto che si stima che intorno al 2010 due terzi dei lavoratori avranno più di 35 anni [Sestito 2002]. La conseguenza più drammatica del processo di invecchiamento della popola-

TABELLA 5.2 Distribuzione occupazionale dell'offerta di lavoro in Italia, gennaio 2004 (valori in migliaia; percentuali di riga).

	Maschi	% Maschi su maschi + femmine	Femmine	% Femmine su maschi + femmine	Maschi e Femmine
Forze di lavoro	**14 667**	**61%**	**9420**	**39%**	**24 086**
occupati	13 655	62%	8336	38%	21 991
indipendenti	4243	71%	1754	29%	5998
dipendenti	9412	59%	6581	41%	15 993
dirigenti	897	67%	441	33%	1338
impiegati	3393	47%	3794	53%	7187
operai	5122	69%	2346	31%	7468
in cerca di occupazione	1012	48%	1084	52%	2096
disoccupati	471	58%	336	42%	807
in cerca di prima occupazione	541	42%	748	58%	1289
Non forze di lavoro	**13 288**	**40%**	**20 106**	**60%**	**33 393**
In età lavorativa (più di 15 anni)	4989	33%	10 066	67%	15 055
Non in età lavorativa	8299	45%	10 039	55%	18 338
Totale popolazione	**27 954**	**49%**	**29 526**	**51%**	**57 480**

Fonte: Istat 2004.

zione è la crescita incontrollata della spesa pensionistica nazionale. Nel 2002 la spesa per la protezione sociale sostenuta dal totale delle istituzioni ha raggiunto il livello di 330 265 milioni di euro, registrando un incremento del 5,9% rispetto all'anno precedente e un'incidenza sul prodotto interno lordo

BOX 5.1

Il glossario del mercato del lavoro (www.istat.it)

Forze di lavoro: comprendono le persone occupate e quelle in cerca di occupazione.
Occupati: comprendono le persone di 15 anni e più che possiedono un'occupazione.
Persone in cerca di occupazione: comprendono le persone tra i 15 e i 74 anni e più che hanno una condizione professionale diversa da occupato; sono alla ricerca di un lavoro; sono immediatamente disponibili ad accettare un lavoro, qualora venga loro offerto.
Non forze di lavoro: comprendono le persone che sono in condizione professionale diversa da occupato e che non effettuano azioni attive di ricerca di lavoro. Le non forze di lavoro comprendono inoltre i pensionati, gli inabili e i militari di leva o in servizio civile sostitutivo e la popolazione in età fino a 14 anni.
Tasso di attività: rapporto tra le persone appartenenti alle forze di lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento.
Tasso di occupazione: rapporto tra gli occupati e la corrispondente popolazione di riferimento.
Tasso di disoccupazione: rapporto tra le persone in cerca di occupazione e le corrispondenti forze di lavoro.

pari al 26,2%. Il 92,9% di tale spesa, pari a 306 880 milioni di euro, è stata sostenuta da organizzazioni pubbliche, che l'hanno destinata per il 67,7% alla previdenza, per il 25,1% alla sanità e per il 7,2% all'assistenza.

Immigrazione Il secondo trend demografico che sta cambiando il volto della popolazione italiana è il fenomeno dell'immigrazione. I cittadini stranieri residenti in Italia al censimento Istat del 2001 erano 1 334 889, quasi 1 milione di individui in più rispetto al censimento del 1991 (erano 356 159), dei quali il 12% nati in Italia. Sono stati censiti 2,3 cittadini stranieri ogni 100 persone residenti. Queste persone rappresentano una forza lavoro molto giovane (l'età media è di poco superiore ai 30 anni) che finora si è inserita in nicchie di mercato abbandonate dall'offerta interna (lavori stagionali di raccolta, attività di lavoro pesanti, servizi domestici). Questo scenario è però in evoluzione dal momento che i livelli di scolarizzazione e qualificazione professionale degli immigrati di prima generazione e dei figli di immigrati è in continua crescita.

Scolarità Un terzo aspetto che caratterizza il mercato del lavoro italiano è il progressivo aumento del livello di scolarità delle persone correlato, però, al fenomeno della disoccupazione giovanile. Il numero medio di anni di istruzione di un lavoratore italiano è passato dai 5 anni del 1971 ai 9,5 del 1999. L'aumento del numero di anni corrisponde anche a una crescita qualitativa della preparazione del lavoratore: nel 1995, i lavoratori laureati o con un titolo di scuola media superiore rappresentavano il 36% della forza lavoro, nel 2004 questa percentuale è salita al 49% (di cui il 14% con una laurea). L'innalzamento del livello di scolarità è stato però condizionato, soprattutto negli ultimi anni del secolo scorso, dalla difficoltà per i giovani con maggiore istruzione a entrare nel mondo del lavoro [Rossi 1997]. Più recentemente questo fenomeno si è ridotto: nel 2002 su 100 20-34enni i disoccupati erano circa 15 (erano 19 nel 1997). Sono soprattutto le donne ad aver contribuito a questa diminuzione: il tasso di disoccupazione femminile è sceso dal 24% del 1997 all'attuale 18%.

La questione femminile Le forze di lavoro femminili sono cresciute negli ultimi decenni passando da poco meno di un terzo nel 1984 a quasi il 40% del totale dell'offerta di lavoro nel 2004 (quasi due milioni di unità in più), con un trend crescente. L'aumento dei tassi di attività ha riguardato le classi di età centrali, con una corrispondente riduzione per le ragazze più giovani, come riflesso della scelta di aumentare il proprio livello di istruzione. Questi cambiamenti nella partecipazione al mercato del lavoro sono andati in parallelo a quelli concernenti le scelte di maternità, con una riduzione del numero di figli e l'innalzamento dell'età media al primo parto.

Correlato all'ingresso delle donne nel mercato del lavoro è il progressivo cambiamento della struttura settoriale e professionale dell'occupazione.

L'accelerazione della crescita occupazionale italiana che si è registrata in Italia a partire dalla fine degli anni '90 è principalmente ascrivibile, sul piano settoriale, ai servizi (nel quale è attualmente occupato il 63,7% dei lavoratori) e sul piano dei gruppi professionali alle qualifiche intermedie (tecnici), ai venditori e agli addetti ai servizi per le famiglie. Complessivamente sono in crescita i settori e le attività dove si richiedono competenze non meramente esecutive, che presuppongono capacità di operare con autonomia e un buon bagaglio di conoscenze professionali.

Limiti dell'analisi

L'analisi economica tradizionale del mercato del lavoro presenta limiti evidenti imputabili, come si è detto, alle ipotesi semplificatrici introdotte. Osservando semplicemente i dati riportati nelle Tabelle 5.1 e 5.2 appare difficile spiegare, con questo impianto teorico, le differenze esistenti tra uomini e donne nell'allocazione dei posti di lavoro, le differenze territoriali e la presenza di lavoratori disoccupati. Non è infatti vero che i lavoratori sono sempre intercambiabili tra loro: l'offerta di lavoro è eterogenea per le qualità personali e professionali dei lavoratori. Analogamente, anche la domanda di lavoro è composita. Non si può considerare un posto di lavoro equivalente a un altro: i lavoratori non possono accedervi indifferentemente, dal momento che sono previsti specifici requisiti per il loro lavoro. Anche parlare di "mercato", in senso economico, è in qualche modo scorretto, sono molte le ragioni che differenziano quello del lavoro dagli altri mercati [Leclerq 1998]:

- una relazione di dipendenza reciproca tra domanda e offerta di lavoro: l'offerta di lavoro aggregata che le persone esprimono in un dato momento rappresenta, da un lato, la risposta a una domanda espressa "nel passato" dalle imprese e, dall'altro, costituisce un vincolo che condiziona la domanda "futura" delle stesse. Si pensi per esempio alla domanda di laureati in ingegneria che ha caratterizzato negli anni '90 il mercato del lavoro italiano, in corrispondenza con la crescente industrializzazione e diffusione delle nuove tecnologie nel nostro Paese: in risposta a questa domanda i tassi di iscrizione nelle facoltà di ingegneria sono aumentati decisamente (influenza della domanda sull'offerta) e in seguito, con un ritardo temporale di alcuni anni rispetto all'esigenza reale, si è verificato un eccesso di offerta e le imprese si sono trovate ad assumere giovani ingegneri anche in posizioni non strettamente tecniche (influenza dell'offerta sulla domanda);
- la presenza di attori collettivi e istituzioni, come "gestori" del mercato: come si vedrà meglio nei prossimi capitoli, nel mercato del lavoro agiscono diversi attori collettivi (sindacati, associazioni imprenditoriali, Stato)

in rappresentanza dei singoli individui, che si accordano per stabilire le regole del suo funzionamento;

- la natura incompeta del contratto di lavoro: nel momento in cui il lavoratore e l'impresa stipulano il contratto di lavoro non sono in grado (o quantomeno sarebbe troppo costoso farlo) di prevedere tutte le possibili situazioni future in cui la persona si troverà a prestare la sua opera, a causa della scarsità di informazioni e dell'incertezza. Questa situazione impedisce, di fatto, di definire *ex ante* in modo completo tutte le reciproche obbligazioni;
- la quasi totale assenza di contratti "istantanei": a differenza delle situazioni proprie dei mercati dei prodotti, in cui, nella maggior parte dei casi, nel momento della stipulazione del contratto avviene anche il trasferimento del bene o la fornitura del servizio dal venditore al compratore, lo scambio di prestazione lavorativa non avviene quasi mai attraverso un contratto istantaneo, ma tramite un contratto che implicitamente prevede una durata indeterminata;
- l'uso di "contratti di impiego": nel mercato del lavoro "chi ha venduto la merce ne rimane in qualche modo in possesso perché la fruizione del suo valore d'uso dipende da una prestazione del venditore" [Napoleoni 1974]. Questa situazione è caratteristica dei contratti di impiego, in cui il venditore (il lavoratore) mantiene un interesse sull'uso che viene fatto della "merce" che ha venduto (il lavoro) e le esigenze del compratore (il datore di lavoro) sono vincolate dai limiti della sfera di accettazione del lavoratore (l'insieme dei comportamenti che il lavoratore è pronto a svolgere in base alle decisioni prese dal suo superiore) [Simon 1947].

Dunque l'incontro tra domanda e offerta di lavoro può avvenire solo a condizione che vi sia coincidenza o quanto meno adattabilità, sia per la localizzazione sia per le qualità offerte e richieste [Faustini 1992]. A partire dal modello tradizionale di mercato del lavoro regolato dalla legge del prezzo unico, gli studi di **economia del lavoro** si sono quindi sviluppati introducendo nel quadro originale diversi tasselli, per spiegare fenomeni altrimenti inesplicabili. Lo schema concorrenziale è stato trasformato considerando l'esistenza di anomalie, imperfezioni, rigidità e costi (sia per le imprese sia per i lavoratori) che tengono il mercato lontano da una condizione di equilibrio e che sono associati alla difficoltà per i lavoratori di muoversi nel mercato del lavoro, all'intervento degli attori collettivi (Stato, sindacati e associazioni imprenditoriali), alla mancanza di informazioni complete sui posti di lavoro e sulle caratteristiche dei lavoratori.

La balcanizzazione del mercato del lavoro e il lavoro delle donne L'aumento del tasso di partecipazione della donna ha caratterizzato l'evoluzione del mercato del lavoro italiano negli ultimi decenni. La presenza femminile, dap-

prima prevalente solo in alcune professioni (per esempio maestra, infermiera, segretaria) e in alcune aree dell'azienda (per esempio marketing, gestione del personale, amministrazione), si sta progressivamente diffondendo a tutti i settori e a lavori tipicamente maschili. Nonostante questa evoluzione, alcuni indicatori del mercato del lavoro segnalano come le donne rappresentino un segmento nel quale operano logiche diverse rispetto al mercato nel suo complesso: in primo luogo il basso tasso di attività femminile segnala uno "scoraggiamento" delle donne nella ricerca di lavoro (oltre il 51% delle donne in età lavorativa non cerca attivamente lavoro), in secondo luogo la scarsa presenza delle donne nei ruoli dirigenziali indica la presenza di asimmetrie di genere nell'allocazione dei posti di lavoro.

Come spiegare la differenza nella presenza "quantitativa" delle donne nel mercato del lavoro e nelle scelte professionali?

In base alle teorie dei **mercati del lavoro segmentati** [Leontaridi 1998], le differenze non sono da imputare a una reale diversità in termini di capacità tra donne e uomini, ma sono piuttosto una diretta conseguenza della presenza di fattori sociali e istituzionali che creano barriere fra i sessi e fra diversi gruppi di persone, in generale. L'ipotesi di questi modelli, definiti *istituzionalisti*, è che la comprensione dei fenomeni che caratterizzano il mercato del lavoro non può prescindere da aspetti relativi alle norme giuridiche e sociali [Dunlop 1958]. Solo in questo modo si possono spiegare i fenomeni di squilibrio nel mercato del lavoro: dalla persistenza della povertà alle inuguaglianze retributive, dalla discriminazione alla disoccupazione.

La comprensione dei meccanismi che causano queste segmentazioni è effettuata tramite lo sviluppo di modelli *ad hoc* che hanno il pregio di evidenziare aspetti particolari e contingenti del mercato del lavoro, ma non riescono a connettere in un quadro di riferimento generale domanda, offerta e prezzo del lavoro [Guidetti 2001]. In questo senso, gli istituzionalisti vengono accusati di aver "descritto" più che "spiegato" determinate configurazioni del mercato del lavoro.

Per spiegare le diversità osservate nel mercato, Kerr [1954] introduce il concetto di **mercato istituzionale**: un mercato nel quale la determinazione delle retribuzioni e del numero di occupati non deriva dal semplice equilibrio tra domanda e offerta di lavoro ma è condizionata da regole, formali e informali, che sono originate da:

- le preferenze dei lavoratori, che nella scelta del posto di lavoro sono guidati non solo dall'entità del salario, ma anche da altre caratteristiche quali, per esempio, la localizzazione geografica, lo status conferito dal ricoprire certe cariche, la possibilità di fare carriera;
- le preferenze delle imprese, per le quali i lavoratori hanno caratteristiche uniche in termini di genere, scolarità, competenze, disponibilità alla mobilità, possibilità di integrazione nella cultura aziendale;

- le azioni delle associazioni imprenditoriali, che svolgono pressioni sul mercato, favorendo per esempio l'adozione di politiche comuni di reclutamento e selezione da parte delle aziende appartenenti a un certo settore o a una certa area geografica;
- le azioni dei sindacati, che, operando nell'interesse dei loro iscritti, difendono le istanze dei gruppi professionali che rappresentano;
- le azioni dello Stato, che attraverso l'emanazione di leggi svolge una funzione di regolatore e di arbitro nel processo di contrattazione tra i lavoratori e le imprese.

Il risultato è un mercato del lavoro "balcanizzato" nel quale regole condivise definiscono i confini tra gruppi diversi di lavoratori e imprese.

L'istruzione e le differenze del capitale umano Gli ultimi decenni in Italia sono stati caratterizzati da un forte aumento della scolarità. I dati sul mercato del lavoro mostrano però che nella classe d'ètà tra i 15 e i 29 anni si concentra un elevato numero di non forze di lavoro (persone che non cercano attivamente lavoro). Buona parte di queste persone sceglie infatti di continuare i propri studi e di non entrare immediatamente nel mercato del lavoro. Le persone cominceranno a cercare attivamente lavoro solo nel momento in cui l'investimento, di tempo e denaro, fatto in istruzione consentirà loro di aspirare a raggiungere posizioni lavorative soddisfacenti da un punto di vista professionale e/o economico [Becker 1962].

BOX 5.2

Il problema della discriminazione nelle teorie economiche

La **teoria della discriminazione statistica** [Phelps 1972] tenta di motivare economicamente l'esistenza di disparità nelle retribuzioni percepite da diversi segmenti del mercato del lavoro. Il modello di riferimento di questa teoria è quello tradizionale in cui il salario del lavoratore è determinato in base alla sua produttività. La novità è data dal fatto che s'introduce l'ipotesi di asimmetria informativa, per cui l'impresa non riesce a osservare l'effettiva produttività dei lavoratori o di coloro che stanno per essere assunti. I datori di lavoro, allora, si trovano costretti a fare delle previsioni sulle potenzialità della persona prendendo a riferimento degli indicatori (anni di istruzione o di esperienza lavorativa precedente). Più o meno consciamente utilizzano però anche un altro "segnalatore", ovvero l'appartenenza dell'individuo a un particolare gruppo etnico, di genere, sociale. Dato che gli indicatori di produttività prevista sono differenti per i diversi gruppi, i datori di lavoro saranno portati ad assegnare salari diversi a persone appartenenti a gruppi diversi. In questo modo, le differenze di trattamento e di remunerazione vengono spiegate attraverso la diversa previsione di produttività: un componente di un gruppo "discriminato", pur avendo pari caratteristiche produttive rispetto agli altri (e quindi pari indicatore "reale"), può essere pagato meno perché la previsione di produttività è inferiore rispetto a quella del collega.

Istruzione scolastica e formazione professionale vengono considerate le principali fonti di creazione di capitale umano, definito come la conoscenza, le competenze e gli altri attributi propri delle persone che sono rilevanti per l'attività economica. Nel processo di formazione del capitale umano, un ruolo di rilievo è svolto anche dalla famiglia e dalle caratteristiche personali dell'individuo.

Il capitale umano, al pari del capitale fisico, può essere accumulato e subisce rischi di deprezzamento legati all'obsolescenza professionale e all'età [Praussello e Marenco 1996]. Generalmente, infatti, le persone, negli anni giovanili, dedicano una quota elevata del proprio tempo alla formazione scolastica, evitando o riducendo al minimo le attività lavorative; si dedicano quindi al lavoro in misura crescente dopo l'entrata nel mercato professionale, continuando il proprio apprendimento sul posto di lavoro tramite corsi di formazione o mediante l'esperienza, per diminuire infine l'attività lavorativa e azzerare la formazione una volta raggiunta l'età matura.

La decisione del momento in cui alternare studio a lavoro (e viceversa) è frutto di un calcolo economico, e corrisponde al momento in cui il beneficio proveniente da un periodo in più di istruzione è uguale o superiore al costo che la persona dovrà sopportare per fare questa attività.

I benefici derivanti dal conseguimento di un maggior livello di istruzione sono relativi alle prospettive di un'elevata remunerazione e alle possibilità di carriera.

Tra i costi che la persona deve sostenere si distinguono invece [Checchi 1999]: tasse di iscrizione, acquisto dei libri e materiali di studio e costi di trasporto (**costi monetari diretti**); mancati guadagni che si sarebbero potuti ottenere se invece di restare sui banchi di scuola si fosse entrati direttamente nel mercato del lavoro (**costi monetari indiretti**); impegno richiesto per procedere nel percorso formativo (**costi non monetari**).

Alla spiegazione dei differenziali di formazione esistenti tra le persone basati sulla teoria del capitale umano sono state rivolte numerose critiche, molte delle quali tese a mettere in dubbio la reale esistenza del nesso causale tra (crescita di) istruzione e (crescita della) produttività.

Come spiegare infatti l'assegnazione ai lavoratori di compiti e mansioni diverse da quelle per cui si sono formati o il fenomeno per cui nel corso degli anni stanno aumentando progressivamente i requisiti minimi di istruzione richiesti per poter accedere allo stesso posto di lavoro?

Secondo la **teoria del credenzialismo** [Giannini 2001] l'istruzione non aumenterebbe di per sé le capacità produttive del lavoratore, ma svolgerebbe semplicemente il compito di segnalare le abilità innate della persona, facilitandone l'assegnazione ai posti di lavoro migliori. Il titolo di studio rappresenterebbe solo uno strumento (una "credenziale") per superare l'asimmetria informativa tra imprese e individui nel corso del processo di assunzione. Attraverso il reclutamento e la selezione le aziende scelgono i candidati in

BOX 5.3

Torneo impari tra uomini e donne

È interesse della società che gli individui più dotati di intelligenza siano abbinati alle posizioni apicali, e i tornei sono generalmente considerati come il meccanismo allocativo più efficiente per l'abbinamento degli individui ai differenti livelli della scala gerarchica; la disaggregazione per sesso dei dati Istat sull'inserimento professionale dei laureati evidenzia però la presenza di un ostacolo al perfetto funzionamento di questo meccanismo. I dati (rilevati dall'Istat nel 2001 sui laureati del 1998) mostrano, infatti, che il rendimento scolastico delle femmine è nettamente migliore di quello dei maschi sia nelle lauree a prevalenza maschile sia nelle lauree a prevalenza femminile; le prospettive occupazionali e di reddito sono però peggiori per le femmine (si osserva in particolare una netta sottorappresentazione femminile nelle posizioni imprenditoriali e dirigenziali).

Osserviamo gli esiti del percorso formativo: nella graduatoria per voto di laurea al primo posto troviamo le femmine con laurea da femmina (voto medio 105,2), al secondo posto le femmine con laurea da maschio (103,3), al terzo posto i maschi con laurea da femmina (102,6) e al quarto posto i maschi con laurea da maschio (101,2). Questa graduatoria però si rovescia, e le posizioni si invertono, se osserviamo le percentuali di coloro che hanno un lavoro stabile (tre anni dopo la laurea): qui troviamo al primo posto i maschi con laurea da maschio, seguiti dai maschi con laurea da femmina, poi dalle femmine con laurea da maschio e infine dalle femmine con laurea da femmina. L'ordinamento non cambia osservando le percentuali di coloro che sono occupati in posizioni dirigenziali o imprenditoriali, o le percentuali di coloro che percepiscono un reddito elevato (maggiore di 1500 euro).

La lettura di questi dati pone un duplice problema: a meno di non ritenere che i maschi siano inferiori alle femmine per intelligenza, la peggior performance scolastica dei maschi deve essere spiegata; a meno di non ritenere che le femmine siano inferiori ai maschi per intelligenza, il sottoutilizzo della componente femminile nelle posizioni apicali della gerarchia impone un costo alla società.

La **teoria dei tornei** insegna che la competizione per la carriera funziona bene come meccanismo allocativo del talento individuale solo se i tornei sono simmetrici, cioè se tutti gli agenti devono sostenere lo stesso costo-opportunità per l'impegno erogato nella competizione (altrimenti il torneo è impari) e se tutti gli agenti sono trattati equamente dalle regole della competizione (altrimenti il torneo è ingiusto). In realtà, però, né i tornei che governano le carriere scolastiche né quelli che governano le carriere professionali sono simmetrici; in entrambi i casi la competizione tra i sessi è una lotta impari: nella scuola sono avvantaggiate le femmine, perché per loro il costo-opportunità dell'impegno è più basso a causa del differenziale salariale di genere; nel mondo del lavoro sono avvantaggiati i maschi, perché in questo caso le responsabilità del lavoro domestico e di cura che gravano prevalentemente sulle femmine rendono il costo-opportunità del loro impegno maggiore di quello dei maschi. Ne consegue che, a parità di intelligenza, le femmine spendono un maggior impegno nella competizione scolastica e ottengono risultati migliori dei maschi; nei tornei per la carriera invece, a parità di intelligenza, sono i maschi che s'impegnano di più e ottengono maggiori promozioni e maggiori salari. È importante sottolineare che i tornei asimmetrici falliscono nel loro compito allocativo (cioè non riescono ad abbinare la persona giusta al posto giusto).

[Luisa Rosti, "Il Sole 24 Ore", 05/09/2004]

base ad alcune caratteristiche osservabili (età, genere, esperienza, risultati scolastici), tra le quali assume importanza fondamentale il possesso di un titolo di studio, che i lavoratori hanno acquisito come elemento segnalatore (*signalling*) del possesso di determinate qualità.

Come spiegare la disoccupazione L'Italia, con un tasso di disoccupazione di poco inferiore al 9%, presenta un valore in media con gli altri Paesi dell'Unione Europea. Questa situazione è stata raggiunta dopo che per molti anni il nostro Paese ha rappresentato il fanalino di coda in Europa, con tassi di disoccupazione attorno al 12%. Le caratteristiche essenziali della disoccupazione italiana erano l'età (si trattava di giovani alla ricerca del primo impiego stabile), la scolarizzazione relativamente elevata e la permanenza all'interno della famiglia d'origine. Oggi il profilo della disoccupazione sta cambiando, divenendo prevalenti episodi di uscita dal mondo del lavoro di lunga durata, che coinvolgono persone con più di 40 anni. La condizione di "non lavoro" può quindi essere causata da diverse ragioni, e differenti sono i segmenti della popolazione disoccupata:

- quello "fisiologico", composto da persone che sono temporaneamente senza occupazione perché sono alla ricerca del primo impiego o stanno tentando di cambiare lavoro (**disoccupazione frizionale**);
- quello composto da persone che scelgono di non lavorare, anche in presenza di possibilità di impiego con remunerazioni elevate, perché attendono di coprire posti che consentano loro di percorrere determinate carriere (**disoccupazione volontaria**);
- quello composto da persone che non scelgono volontariamente la disoccupazione ma che a causa di evoluzioni tecnologiche, domanda insufficiente da parte delle imprese o crisi del mercato dei prodotti non sono in grado di trovare lavoro (**disoccupazione involontaria**).

La disoccupazione frizionale è interpretata dalla **teoria della ricerca d'impiego** (*job search*) [Mc Call 1970] come risultato delle presenza di asimmetrie informative tra persone che cercano lavoro e imprese. Dato il costo (economico e psicologico) che la persona deve sostenere per raccogliere informazioni sulle aziende, a un certo punto della sua ricerca fisserà una remunerazione "minima" alla quale si dichiarerà disposta a farsi assumere, considerando troppo elevati gli sforzi per una ricerca ulteriore rispetto alla possibilità di trovare un impiego migliore.

Sulla base di questi calcoli, l'individuo sarà disposto a sopportare i costi di un certo periodo di disoccupazione, in funzione della prospettiva di impiego conseguibile al termine del periodo di transizione. Vi sono però anche situazioni che potrebbero portare il lavoratore ad accontentarsi di un lavoro e di una remunerazione inizialmente considerati "non accettabili":

- un prolungato periodo di disoccupazione che può avere accelerare l'obsolescenza professionale;
- situazioni di elevata disoccupazione complessiva che possono aumentare la concorrenza tra i lavoratori per i posti disponibili.

La disoccupazione volontaria deriva, secondo la **teoria della *job competition*** [Thurow 1975], dal fatto che i lavoratori non competono solo in funzione di una buona retribuzione (come ipotizzato dalla teoria della ricerca d'impiego) ma anche per l'ottenimento di determinate posizioni organizzative, dalle quali dipende la loro crescita professionale.

Poiché la quantità e la qualità dei posti di lavoro sono determinate, è l'impresa a scegliere il lavoratore che andrà a ricoprire il posto libero tra un gruppo di candidati che vengono "classificati" in base ai costi di formazione necessari a rendere le loro caratteristiche personali e professionali adatte al ruolo organizzativo. Questo genera una coda (*labor queue*) nella quale i lavoratori sono ordinati in funzione dei costi di training che consentirebbero loro l'accesso al posto: il lavoratore per il quale l'azienda deve sostenere i minori costi di formazione sarà assunto per primo. In questo senso, se il lavoratore non ha certe caratteristiche è inutile che si metta in coda ed è ancora più inutile per lui offrirsi a un salario minore.

Questo spiega l'esistenza della disoccupazione volontaria, che caratterizza soprattutto il segmento dei neolaureati: i giovani preferiscono aspettare per ricoprire posizioni con talune caratteristiche "gradite", piuttosto che accettare impieghi ritenuti privi di prospettive di crescita. Le imprese usano queste code e le selezionano secondo criteri di flessibilità, adattabilità e potenzialità professionali.

Infine, la **teoria del salario di efficienza** [Shapiro e Stiglitz 1984] si propone di fornire una spiegazione al fenomeno della disoccupazione, ma di quella parte che viene definita "involontaria", composta cioè da persone che preferirebbero lavorare ricevendo una remunerazione minima di mercato piuttosto che rimanere disoccupate. Le teoria parte dal presupposto che le imprese siano libere di scegliere l'entità delle remunerazioni con cui pagare i lavoratori. L'idea alla base delle scelte di politica retributiva è che elevate retribuzioni contribuiscano alla massimizzazione del profitto dell'impresa. Questo effetto virtuoso della paga è dovuto al suo valore incentivante: data la difficoltà di controllare l'impegno che il lavoratore mette nello svolgimento dei suoi compiti, è difficile, per l'impresa, sia stabilire all'inizio del rapporto quale livello di produttività può attendersi dalla persona, sia stabilire al termine della prestazione se il lavoratore si è impegnato al massimo. In tali circostanze, le imprese hanno interesse a escogitare dei meccanismi di incentivo che consentano loro di ottenere il massimo impegno lavorativo per un dato costo del lavoro. Il datore di lavoro, quindi, potrebbe avere l'interesse a pagare salari superiori a quelli di equilibrio per varie ragioni:

- per incrementare la produttività;
- per assicurarsi i migliori lavoratori;
- per ridurre i rischi di comportamenti opportunistici, che sarebbero rilevabili solo con sofisticati e costosi sistemi di controllo.

Ma per quale motivo l'impresa rinuncia ad assumere lavoratori disoccupati che sarebbero disposti ad accettare una remunerazione inferiore? Secondo la teoria del salario di efficienza, l'azienda rinuncia a sostituire i suoi lavoratori in quanto prevede che il basso salario dei neo-assunti non costituirà, nel corso del tempo, un incentivo tale da mantenerne costante la produttività.

5.2 Il mercato del lavoro di riferimento

L'impresa è interessata a conoscere i segmenti del mercato del lavoro nei quali può realisticamente trovare soddisfazione la propria domanda. Per questa ragione è necessario introdurre un secondo livello d'analisi: il mercato del lavoro di riferimento. Questa ragione pratica è rinforzata da una ragione teorica.

La complessità del mercato del lavoro generale e la sua natura composita, che le teorie economiche riescono a cogliere solo in parte, accentuano la necessità di disporre di strumenti di analisi e interpretazione dei fenomeni non basati sull'ipotesi dell'esistenza di un equilibrio tra le forze di mercato, ma che incorpori l'assunto della diversità e della frammentazione. L'imprenditore in questo contesto supera lo stato anonimo di agente che stipula contratti con il solo obiettivo di minimizzare il costo del lavoro e riacquista la propria identità di attore che influenza l'ambiente che lo circonda. La porzione di mercato del lavoro con la quale l'impresa interagisce viene definita **mercato del lavoro di riferimento**: in esso l'organizzazione attiva le proprie politiche di reclutamento e selezione e con esso si confronta nel definire le proprie politiche di gestione delle risorse umane in termini di livelli retributivi, scelte di formazione e di *retention*. Il mercato del lavoro di riferimento può essere definito in funzione di più variabili, una per ognuno dei fattori rilevanti nella scelta delle persone da inserire in azienda: esisterà, per esempio, un mercato del lavoro di riferimento in base all'area geografica in cui opera l'impresa, ai gruppi professionali dai quali seleziona il proprio personale, all'età dei lavoratori, alle forme contrattuali impiegate. I confini di questi mercati dipendono dall'azione dell'impresa e dei lavoratori, sia come singoli sia come gruppo. Fino a tempi relativamente recenti, il mercato di lavoro di riferimento coincideva con il mercato del lavoro locale, i cui confini erano definiti da economie di prossimità generate da costi di trasporto delle persone e degli altri fattori di produzione. A questi si aggiungevano fattori di carattere sociale e istituzionale che favorivano la diffusione e l'accumulazione di compe-

tenze professionali, valori condivisi, coesione sociale e che costituivano un fattore di attrazione per le imprese di uno specifico settore e con specifiche caratteristiche. In parte questi sistemi locali d'impiego coincidono con i distretti industriali [Albertini 2002], che sono stati (e in una certa misura sono ancora) una caratteristica distintiva dello sviluppo economico di alcune regioni. Negli ultimi anni, l'evoluzione tecnologica, il miglioramento dei trasporti e delle comunicazioni, il ruolo crescente assunto dalle attività immateriali nella produzione di valore, l'affermarsi di nuovi criteri di specializzazione nella divisione del lavoro a livello mondiale hanno diminuito i vantaggi della prossimità, allargando i confini del mercato del lavoro di riferimento ben oltre quelli del mercato del lavoro locale.

Le teorie dei mercati segmentati del lavoro, cui si è accennato in precedenza, propongono dei modelli che, anche attraverso delle semplificazioni, descrivono le caratteristiche dei differenti mercati di riferimento e suggeriscono strumenti per la gestione delle persone che vi appartengono.

Il più diffuso modello di segmentazione del mercato del lavoro è quello del **mercato del lavoro duale**. Questo modello assume la presenza nel mercato del lavoro di due settori: uno primario e uno secondario [Osterman 1975].

Il **settore secondario** (o **periferico**) è caratterizzato da posti di lavoro a scarso contenuto professionale (*unskilled*), con bassi salari, irrilevanza dell'azione sindacale e basso status sociale. Questi lavori tendono a essere relativamente instabili e a offrire scarse o nulle opportunità di avanzamento di carriera. È un mercato alimentato da fasce marginali dell'offerta di lavoro (che entrano ed escono dal mercato del lavoro su sollecitazioni congiunturali) e si caratterizza per la sua flessibilità. Il mercato secondario funziona spesso da ammortizzatore nei processi di espulsione dal mercato primario. Questo settore è attivato dalle imprese nel reclutamento di lavoratori stagionali e interinali.

All'opposto il **settore primario** (o **centrale**) offre le migliori opportunità occupazionali. Questo settore è a sua volta suddiviso in un segmento superiore e in uno inferiore. Il segmento superiore consiste di lavori manageriali e professionali, mentre il segmento inferiore include lavori manuali di natura operaia e anche taluni lavori impiegatizi.

Il segmento inferiore del settore primario offre delle relazioni occupazionali stabili e condizioni salariali e di lavoro migliori rispetto a quelle presenti nel settore secondario. I lavori richiedono un livello medio di professionalità e danno opportunità di avanzamento verso lavori collegati a livelli salariali più elevati: sono per esempio posizioni impiegatizie e operaie specializzate. La maggior parte delle competenze e abilità richieste per questi posti di lavoro possono essere acquisite attraverso la formazione sul posto di lavoro. Questo mercato viene spesso utilizzato dalle imprese al pari di una "palestra" attraverso cui far transitare le persone provenienti dal sistema scolastico.

I posti di lavoro nel segmento superiore del mercato primario rappresentano le migliori opportunità in termini di professionalità, remunerazione e

TABELLA 5.3 Le caratteristiche dei settori del mercato del lavoro duale.

	Settore primario (o centrale)		Settore secondario (o periferico)
	Superiore	Inferiore	
Categorie occupazionali	Dirigenti, manager, professionisti	Impiegati, operai specializzati	Operai generici, lavoratori interinali
Formazione	Universitaria, con specializzazione	Diploma	Scuola dell'obbligo
Competenze	Legate alla professione	Legate all'impresa (*firm specific*)	Generiche
Grado di autonomia nello svolgimento della mansione	Elevato	Medio	Basso
Remunerazione	Elevata, basata sulla carriera e sulla performance	Media, basata sull'anzianità di ruolo in azienda	Bassa, basata sulla posizione ricoperta
Tasso di sindacalizzazione	Basso, elevata autonomia	Elevato	Basso, elevata precarietà
Mobilità	Elevata, *progettata* dal lavoratore tra aziende	Bassa	Elevata, *subita* dal lavoratore tra lavoro e disoccupazione

status sociale: corrispondono cioè a posizioni dirigenziali, manageriali di medio livello e *professional*. L'appartenenza a questo settore comporta stabilità occupazionale e buone opportunità di carriera. Inoltre, richiede mediamente un elevato livello di scolarità, conseguito prima della stipulazione del contratto di lavoro. I lavoratori a maggiore professionalità dispongono anche di un'elevata forza contrattuale individuale, elemento che spiega la diminuzione in tempi recenti dei tassi di sindacalizzazione in quest'area del mercato del lavoro.

La segmentazione duale dei mercati del lavoro lascia scoperte alcune categorie professionali che tagliano trasversalmente più settori, e che costituiscono quello che viene definito il **mercato del lavoro occupazionale**.

Attraverso adeguate politiche di organizzazione del lavoro, le imprese possono decidere come attivare i diversi segmenti del mercato del lavoro. Questa scelta è orientata al raggiungimento di tre principali obiettivi [Osterman 1987]:

- la **riduzione dei costi del personale**: la decisione di impiegare un lavoratore appartenente al segmento primario inferiore piuttosto che al secondario è vincolata dalle condizioni tecnologiche e di mercato e ha implicazioni dirette in termini di costi retributivi;
- la **massimizzazione della prevedibilità**: l'esigenza di pianificare i costi del personale, le esigenze formative e i piani di carriera sono elementi che spingono le imprese a orientarsi verso settori diversi;

- la **flessibilità**: la risposta a improvvisi cambiamenti nel mercato del prodotto richiede flessibilità organizzativa, che può riguardare la quantità di persone impiegate oppure la qualità del loro bagaglio conoscitivo.

Il dualismo del mercato del lavoro è stato interpretato con valenze diverse nel corso del tempo [Guidetti 2001]. Esiste una spiegazione del dualismo basata sulla tecnologia, sulla complessità organizzativa e sulla struttura oligopolistica dei mercati dei prodotti. Le imprese più dinamiche, che dispongono di posizioni dominanti e innovano i processi, l'organizzazione e i prodotti, necessitano di lavoratori in grado di apprendere rapidamente e di legarsi stabilmente. Per attrarli e trattenerli queste imprese offrono loro condizioni particolarmente vantaggiose e finiscono con il creare quest'area centrale del mercato del lavoro alla quale accedono solo i lavoratori che dispongono delle caratteristiche richieste.

Una seconda spiegazione si basa su analisi di tipo politologico. Il dualismo del mercato del lavoro non sarebbe altro che il risultato delle pratiche delle imprese volte a dividere la classe dei lavoratori e impedire politiche di solidarietà e di tutela unitaria da parte dei lavoratori più forti nei riguardi di quelli più deboli.

Una terza spiegazione si basa sull'analisi dei comportamenti sindacali. I lavoratori dei settori più dinamici sono sottoposti al rischio di perdere il loro potere contrattuale a causa delle innovazioni tecnologiche, che possono rendere obsolete le loro professionalità. Per questa ragione sviluppano comportamenti volti a proteggersi, attraverso il controllo dell'offerta, dalla concorrenza di lavoratori più giovani e più adattabili alle nuove esigenze professionali. Il settore primario del mercato del lavoro esisterebbe in quanto l'accesso e le condizioni di impiego sono presidiati dai sindacati.

Le basi empiriche delle tre spiegazioni non consentono di giungere a una conclusione di carattere generale. Sicuramente la segmentazione si produce per effetto congiunto di comportamenti e caratteristiche della domanda e dell'offerta di lavoro e delle istituzioni che regolano il mercato del lavoro.

In questa divisione, un ruolo particolare è svolto dal mercato secondario, che è stato dapprima letto in termini negativi, come bacino per lo sfruttamento di manodopera a basso costo, per poi essere rivalutato in quanto ha dato luogo allo sviluppo di forme di imprenditorialità diffusa che difficilmente si sarebbero verificate in presenza delle rigidità del mercato primario. In altre parole, il passaggio attraverso il mercato secondario sarebbe la premessa per un processo di acculturazione e socializzazione che consente a parti dell'offerta socialmente svantaggiate l'ingresso in quello primario.

Attualmente, anche a causa dei cambiamenti nelle norme che regolano il mercato del lavoro, la teoria dualistica sembra perdere parte della sua capacità esplicativa dei fenomeni. In particolare, un diffuso incremento della flessibilità sta interessando tutte le professioni, da quelle manageriali alle posi-

zioni operaie. Il segmento inferiore del mercato del lavoro primario è quello che risente maggiormente di questi cambiamenti, dal momento che nell'assegnazione dei posti di lavoro vacanti si riduce drasticamente il valore della *seniority* (anzianità aziendale) e delle competenze *firm specific*. Questo segmento sembra destinato, gradualmente, a scomparire e le persone che adesso vi appartengono potranno confluire in parte nel segmento superiore, grazie a percorsi di riqualificazione professionale, e in parte nel mercato secondario, a causa del progressivo "invecchiamento" delle loro competenze.

La sfida posta ai diversi settori del mercato del lavoro è quella di gestire e non "subire" la flessibilità del lavoro introdotta dalle nuove norme, affinché non si trasformi in precarietà e incertezza. In questa partita sia i lavoratori sia le imprese possono svolgere un ruolo attivo. Da un lato le persone devono acquisire consapevolezza della possibilità di gestire autonomamente il proprio sviluppo professionale, attraverso l'attenzione alla formazione continua, alla riqualificazione professionale, alla selezione delle esperienze professionali significative per il proprio percorso di carriera, alla partecipazione a network professionali nei quali scambiare conoscenze ed esperienze.

Dall'altro le imprese devono imparare a gestire in modo nuovo i diversi settori del mercato. In particolare il mercato secondario diventa il luogo nel quale operano le nuove forme contrattuali (*job on call*, appalto di manodopera, *staff leasing*, lavoro interinale, stage), che possono essere utilizzate dalle imprese come strumenti di reclutamento e selezione. Questo settore diviene allora, soprattutto per i lavoratori più giovani, luogo di transito verso un lavoro maggiormente qualificato. D'altro canto, anche nel settore primario operano forme contrattuali flessibili (lavoro a progetto, contratto di collaborazione occasionale) che permettono alle imprese di progettare nuove forme di organizzazione del lavoro maggiormente flessibili e reattive ai cambiamenti del mercato dei prodotti.

5.3 I mercati interni del lavoro

Nel nostro sistema economico, la maggior parte delle persone intrattiene rapporti di lavoro di medio-lungo termine con l'impresa presso la quale lavora. Anche se le nuove normative stanno progressivamente cambiando questa realtà, normalmente le persone con contratti di lavoro a tempo indeterminato prevedono di far carriera all'interno dell'impresa nella quale sono impiegate e la maggior parte di loro spera di risalirne la scala gerarchica attraverso le promozioni. Anche le imprese condividono queste aspettative, attivando politiche che prevedono assunzioni in posizioni di basso livello, per le quali sono richieste limitate competenze o poca esperienza, copertura dei posti vacanti interni con promozioni di persone già assunte, pianificazione dei percorsi di crescita professionale delle persone. Queste aspettative di entrambe

le parti costituiscono un'altra peculiarità del contratto di lavoro che si caratterizza per essere **implicito**, nel senso che contiene "clausole" non espresse.

Rapporti di lavoro a lungo termine, limitati posti disponibili per le assunzioni, percorsi di carriera intraorganizzativi e promozioni interne sono caratteristiche chiave dei mercati interni del lavoro. La **teoria dei mercati interni del lavoro** [Doeringer e Piore 1971; Osterman 1975], che trae spunto dalle teorie dei mercati segmentati, nasce come un modello che cerca di illustrare la situazione del mercato del lavoro americano degli anni '60, segnato da disoccupazione strutturale, cambiamenti tecnologici, discriminazione razziale. Per spiegare i differenziali di remunerazione e di trattamento tra le imprese, Doeringer e Piore usano il concetto di mercato interno del lavoro, definito come "un'unità amministrativa all'interno della quale la remunerazione e l'allocazione del lavoro sono determinate da un insieme di regole amministrative" [Doeringer e Piore 1971, p. 2]. Questa nozione può essere applicata a un'unità organizzativa (per esempio, uno stabilimento produttivo, una funzione aziendale, un gruppo di imprese, ma anche un ordine professionale o mestieri molto organizzati – vedi Box 5.4 – fino ad arrivare all'impiego pubblico) all'interno della quale le retribuzioni e i criteri in base ai quali i posti di lavoro sono assegnati alle persone sono governati da un insieme di regole, che possono essere scritte ed esplicitate oppure basarsi su convenzioni "non scritte". Possono coesistere, all'interno di una stessa impresa, diversi mercati interni del lavoro, ognuno dei quali comprende un diverso gruppo di lavoratori e differenti sistemi di regole.

Il mercato del lavoro interno si distingue da quello generale, poiché in quest'ultimo la definizione dei livelli salariali, l'allocazione delle posizioni lavorative e lo sviluppo professionale dei lavoratori dipendono direttamente da variabili di tipo economico (quali per esempio riduzione dei costi di coordinamento, efficiente allocazione delle risorse del lavoratore e dell'impresa, massimizzazione degli investimenti in istruzione). Il mercato interno e quello esterno sono comunque collegati dai cosiddetti porti di entrata e d'uscita: posizioni di lavoro in corrispondenza delle quali avvengono gli scambi tra i due mercati.

Il mercato interno del lavoro non è quindi propriamente un mercato, poiché il prezzo del lavoro (la remunerazione) non contiene tutte le informazioni rilevanti per l'effettuazione dello scambio del servizio (la prestazione lavorativa). Al contrario la relazione tra lavoratore e impresa può essere sostenuta da regole esplicite o convenzioni implicite. Nel primo caso il mercato interno del lavoro può essere paragonato al *mercato-b*, o mercato assistito da burocrazia [Barney e Ouchi 1984], che è caratterizzato per il fatto di affiancare a un rapporto di mercato meccanismi di tipo burocratico (esistenza di una terza parte con funzioni di arbitro dotato di autorità o di un sistema di regole oggettive). Nel secondo caso si parla di *mercato-c*, o mercato assistito da clan [Williamson 1985], che prevede l'intervento di elementi sociali,

BOX 5.4

Il mercato interno del lavoro portuale: i camalli al porto di Genova

Risale alla metà del Trecento il monopolio dei camalli nel porto di Genova. È in quegli anni, infatti, che si sviluppano compagnie di facchini (chiamati *camalli* dal turco *hamal* (portatore) con il compito di movimentare il materiale scaricato dalle navi per le anguste strade di Genova e verso i luoghi di partenza delle carovane da soma dirette oltre gli Appennini.

I camalli sono riuniti nella Compagnia Unica fra i Lavoratori Merci Varie (Culmv), società che si pone come controparte contrattuale per i vari operatori terminalisti privati che gestiscono diverse aree del porto, e che opera in situazione di quasi monopolio impedendo l'accesso di qualsiasi nuovo soggetto imprenditoriale nella fornitura di servizi ai terminal.

Tra il 1999 e il 2000 l'equilibrio sociale di questo mercato del lavoro è stato turbato dalle ambizioni di un'altra Compagnia di lavoratori portuali, la "Pietro Chiesa", impegnata tradizionalmente nel settore della movimentazione del carbone e interessata a operare anche nella movimentazione di altre tipologie di merce.

Costretto da un regolamento redatto sotto la supervisione dell'Autorità portuale ad aprire le porte alla concorrenza di altre imprese che potrebbero offrire i loro servizi in alternativa alla Compagnia Unica, lo scalo marittimo genovese ha escogitato un grande "bluff": solo un'impresa, la Compagnia Pietro Chiesa, è autorizzata a operare in porto e a offrire servizi e manodopera alle società che gestiscono terminal. Ma questa stessa impresa, appena entrata in porto, si allea con la Compagnia Unica, ovvero con gli storici camalli, e dà vita con questi a un consorzio che diventa nuovamente, a tutti gli effetti, soggetto monopolista. Il consorzio tra le due società cooperative a responsabilità limitata sarà titolato a stipulare gli accordi con i terminalisti privati. Con la conseguenza di chiudere forse in modo definitivo le porte all'ingresso in banchina di possibili concorrenti.

quali la fiducia e la reputazione, per rendere flessibile l'accordo e garantirne la continuità.

Il mercato interno è basato sulla sicurezza del rapporto di lavoro e sulla stabilità delle regole di funzionamento. Il management e i lavoratori hanno uguali "responsabilità" nella definizione di tali caratteristiche. Il management ha interesse a contrastare il turnover del personale:

- per non perdere l'investimento in capitale umano o per non vederne diminuito il valore nel caso in cui l'uscita del lavoratore dall'impresa implichi il parziale trasferimento delle abilità professionali specifiche ad altre aziende;
- per non dover ripetere i costi di selezione, inserimento e addestramento;
- per difendere le tecnologie produttive sviluppate internamente dalla concorrenza esterna, rendendole accessibili solo a un gruppo selezionato di collaboratori.

I lavoratori tendono a rafforzare e irrigidire queste protezioni (soprattutto in presenza di fenomeni di rapida obsolescenza professionale dovuta all'evoluzione tecnologica), data la bassa trasferibilità delle competenze acquisite (so-

prattutto di quelle *firm specific* e quindi caratteristiche dell'impresa in cui sono state sviluppate) e l'esistenza di altri mercati interni del lavoro per loro di difficile accesso. Inoltre, molto spesso, la possibilità di accedere a certe conoscenze e tecnologie è strettamente legata all'entrata e alla permanenza di lungo periodo in un mercato interno del lavoro, con conseguenze dirette sul mantenimento della propria *employability* da parte del lavoratore. Il circolo si autoalimenta rendendo i diversi mercati sempre meno comunicanti e quindi sempre più lontani dalle condizioni postulate dalla teoria classica di un unico mercato competitivo.

Perché si formano i mercati interni del lavoro?

Ma, perché si generano i mercati interni del lavoro? Una prima spiegazione si basa sul ruolo dei sindacati che usano il loro potere per controllare e limitare il numero delle persone che entrano nelle imprese. La spiegazione di Doeringer e Piore è però più complessa. Nell'analisi dei due studiosi, i mercati interni del lavoro si originano per:

- la specificità delle professionalità (*skill specificity*);
- l'addestramento sul lavoro (*on-the-job training*);
- gli usi, le consuetudini e le tradizioni (*custom*).

In ciascuna impresa i lavoratori sviluppano abilità e competenze specifiche legate allo svolgimento della loro mansione che possono essere utilizzate solo all'interno dell'organizzazione stessa, contrariamente agli skill generali che possono essere utilizzati in diverse realtà produttive [Becker 1964]. Gli effetti della specificità delle abilità sono molteplici:

- aumenta la percentuale di costi per la formazione sopportata dall'impresa rispetto al lavoratore, dal momento che le abilità specifiche possono essere formate solo internamente;
- aumentano i costi di formazione totali, poiché al crescere della specificità diminuisce la possibilità che il lavoratore abbia acquisito queste conoscenze in precedenti attività formative o lavorative;
- aumenta il valore dell'addestramento interno, inducendo l'impresa a stabilizzare la relazione di lavoro e ridurre il turnover;

Il vantaggio per il lavoratore consiste in una difesa del posto di lavoro dalla concorrenza del mercato esterno.

Recenti ricerche mostrano infatti come la specificità delle professionalità sia correlata negativamente alla probabilità che il lavoratore lasci l'impresa [Fairris 2002].

In alcuni casi, però, la specificità delle competenze possedute dal lavoratore può risultare un vincolo per l'impresa, che può trovare più conveniente assumere personale dall'esterno anche per posizioni elevate. Per esempio, se sorge un'improvvisa necessità di personale con particolari abilità in nuove tecnologie, l'impresa può trovare conveniente assumere dall'esterno persone dotate di tali abilità, piuttosto che tentare di svilupparle al proprio interno. Oppure un'azienda in difficoltà può cercare all'esterno un nuovo direttore commerciale in grado di apportare idee nuove e una leadership capace di risollevare le sorti dell'impresa.

In relazione diretta con la specificità delle abilità è l'addestramento sul lavoro. L'*on-the-job training* si caratterizza per essere un processo informale, peculiarità che rende difficile individuarne le dinamiche e le modalità di svolgimento. Essenzialmente, però, i suoi elementi costitutivi sono:

- l'affiancamento del neoassunto a un lavoratore con maggiore anzianità aziendale che funge da istruttore;
- l'apprendimento per prova ed errore (*trial and error*) attraverso l'osservazione di lavoratori già addestrati;
- l'inserimento graduale nella posizione.

Appare quindi particolarmente adatto per acquisire abilità specifiche che possono essere difficilmente codificate e trasferite a un gran numero di persone in percorsi formativi standardizzati. Inoltre, il controllo sul processo di addestramento ha un effetto di limitazione dell'offerta di lavoro ed è quindi una fonte di potere negoziale per i lavoratori già addestrati.

Il terzo elemento all'origine della formazione dei mercati interni del lavoro, tradizionalmente trascurato dagli economisti ortodossi, sono gli usi, consuetudini e tradizioni, definiti da Doeringer e Piore come "*an unwritten set of rules based largely upon past practice or precedent*" [1971, p. 23]. Usi e consuetudini scaturiscono dalla stabilità del rapporto di lavoro e svolgono un ruolo importante nel processo di determinazione dei livelli retributivi, nella mobilità interna e nella fissazione del livello qualitativo e quantitativo della prestazione lavorativa. I gruppi di lavoro (formali e informali) che si creano all'interno dell'organizzazione sono molto importanti nel radicamento degli usi. Questi possono riguardare, per esempio, il privilegio assegnato ai candidati interni rispetto a quelli provenienti dal mercato esterno per la copertura di un posto di lavoro, il valore assegnato all'anzianità aziendale, la solidarietà tra colleghi che scatta a fronte del rischio di licenziamento di un lavoratore, i criteri per cui vengono selezionate solamente certe categorie di persone per coprire determinate posizioni organizzative (in base al genere, l'esperienza, la posizione precedentemente coperta). L'origine di queste regole non scritte, il valore che assumono, l'efficacia del sistema sanzionatorio applicato a chi non le rispetta conferiscono stabilità (e rigidità) al mercato interno e una

sua impermeabilità alle influenze di altre forze economiche esterne. L'affermazione di consuetudini è favorita dalle imprese, perché può permettere una riduzione del turnover tra i lavoratori addestrati con una preparazione specifica e l'adozione da parte di questi ultimi di atteggiamenti di tipo cooperativo [Williamson 1985].

La nascita e lo sviluppo delle consuetudini possono essere influenzate dal quadro giuridico-legislativo e da fattori politici e sociali. Un ruolo di particolare rilievo in questo processo è svolto dai sindacati, che favoriscono la diffusione, all'interno dell'organizzazione, di una cultura di difesa del posto di lavoro e dei lavoratori legati (per anzianità o competenze) all'impresa.

I mercati interni del lavoro e le politiche di gestione delle risorse umane

I mercati interni del lavoro hanno un duplice impatto sui meccanismi di gestione delle risorse umane:

- definiscono le regole attraverso le quali le persone si muovono tra le diverse posizioni organizzative dell'impresa (disegno della *struttura allocativa* del lavoro);
- determinano l'entità e la composizione della remunerazione e i differenziali retributivi tra le persone all'interno dell'impresa.

L'allocazione delle posizioni è determinata dai processi di mobilità interna, che possono essere definiti in base all'anzianità, al genere, all'appartenenza a determinati gruppi professionali, alla nazionalità, alle capacità produttive o a una combinazione di tutti questi fattori. Nel caso di mercati del lavoro dominati da *professional*, la funzione allocativa non è limitata ai confini della singola impresa: può invece risultare prevalente una mobilità fra imprese. Tra gli elementi in grado di modificare la struttura allocativa, appare rilevante il ruolo della tecnologia, in quanto fattore che crea nuove attività lavorative e ne marginalizza altre, modificando, in questo modo, il peso relativo di ciascun segmento professionale.

La struttura allocativa del mercato interno del lavoro di un'impresa può essere analizzata in base a tre caratteristiche (Figura 5.2):

- il grado di apertura;
- l'ampiezza;
- i criteri di mobilità.

Il grado di apertura del mercato interno dipende dai porti di entrata e uscita che sono posizioni lavorative che collegano il mercato interno a quello esterno. Un porto di entrata, in sostanza, è un posto di lavoro in corrispondenza

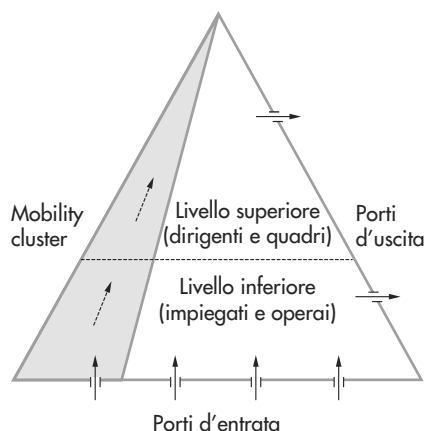



FIGURA 5.2 La struttura allocativa dei mercati interni del lavoro.

del quale si realizzano le nuove assunzioni. Quanto più elevata è la proporzione di porti di entrata rispetto alle tipologie di posti di lavoro, tanto più elevato è il grado di apertura del mercato interno. Inoltre, quanto più elevato è il grado di apertura, tanto minori sono per i lavoratori le opportunità di mobilità verso l'alto nella gerarchia dell'impresa. Un mercato interno del lavoro chiuso permette entrate solo dai livelli gerarchici inferiori: l'accesso all'azienda è cioè consentito solo "dal basso". Generalmente, comunque, le imprese presentano dei sistemi misti, con diversi gradi di apertura e chiusura per differenti aree d'impiego. Nel caso in cui si prediligano sistemi chiusi, che perseguono politiche di crescita interna del personale, il ricorso al mercato esterno è necessario quando:

- nessuno dei lavoratori presenti in azienda possiede le competenze necessarie a coprire la posizione vacante, si pensi per esempio alle conoscenze tecnologiche legate alla diffusione di Internet;
- le competenze richieste sono ad alto grado di specializzazione e senza possibilità di crescita interna all'azienda, per esempio per figure di staff.

Il secondo elemento che definisce la struttura allocativa del mercato interno del lavoro è la sua ampiezza. Con questo termine si definiscono i suoi confini occupazionali e geografici. Internamente a ciascun mercato interno del lavoro si possono individuare suddivisioni collegate a quelli che vengono definiti **mobility cluster**: gruppi di lavori (somili per abilità, contenuti della mansione, obiettivi ecc.) nei quali i movimenti dei lavoratori (promozioni, trasferimenti, licenziamenti) sono regolati da usi e consuetudini condivisi.

I *mobility cluster* hanno una dimensione verticale (in termini di contenuto delle mansioni e quindi di possibilità di avanzamento gerarchico) e una

orizzontale (in termini di numero di ruoli coinvolti e loro diverso grado di specializzazione). Nel caso di lavori despecializzati è accentuata la dimensione orizzontale, mentre per professioni specialistiche si hanno *mobility cluster* "stretti", caratterizzati da pochi porti d'entrata e da maggiori possibilità di crescita.

Infine, la mobilità interna è regolata in base al possesso di caratteristiche quali: l'abilità, l'anzianità, il genere, l'appartenenza a determinati gruppi professionali, la nazionalità, le capacità produttive e l'esperienza. Il rispetto di consuetudini organizzative nella determinazione dei percorsi di mobilità può generare rigidità nel sistema, dal momento che l'interesse dei lavoratori per la sicurezza del posto di lavoro e per le possibilità di carriera accresce il peso assegnato all'anzianità aziendale rispetto agli altri fattori. I lavoratori sfruttano così la loro posizione di **insider** [Lindbeck e Snower 1988] rispetto ai candidati provenienti dal mercato del lavoro esterno (Box 5.5).

Il secondo impatto del mercato interno sulle leve di gestione del personale è la determinazione del livello e della struttura dei salari dell'impresa.

Livello e struttura sono determinati sia da fattori tecnici e di mercato, sia da elementi della struttura allocativa. Con fattori tecnici e di mercato si fa riferimento a fattori esogeni, comunemente analizzati nell'ambito della teoria neoclassica, quali per esempio la scarsità dell'offerta per un dato livello di competenze (*skill gap*) e la disoccupazione. Con elementi della struttura allocativa si intendono le rigidità dell'organizzazione del lavoro che limitano la variazione della struttura salariale interna rispetto alle forze competitive del mercato del lavoro esterno.

Poiché i mercati interni del lavoro favoriscono l'instaurazione di rapporti di lavoro di lunga durata, l'uguaglianza istantanea tra prestazione e ricompensa non regge necessariamente. Al contrario, questa condizione va proiettata in una prospettiva di lungo periodo: l'impegno attuale del lavoratore sarà riconosciuto e ricompensato in futuro quando, nel momento della scelta delle persone da promuovere o da premiare, verranno scelti i collaboratori con maggiore anzianità aziendale. Gli usi e le abitudini, inoltre, possono dare luogo a dinamiche inerziali nella struttura dei salari relativi, poiché una struttura retributiva che prevale in un certo periodo storico tende a sedimentarsi nella cultura d'impresa.

Limiti e attualità dei mercati interni del lavoro

In un contesto di mercato del lavoro in forte evoluzione, come quello descritto all'inizio di questo capitolo, appare plausibile ipotizzare che il modello del mercato interno del lavoro, fortemente legato al periodo storico nel quale è stato teorizzato, non sia più utilizzabile nella sua formulazione originaria. Ma come sta cambiando allora questo modello?

BOX 5.5

La teoria *insider-outsider*

La teoria *insider-ousider* [Lindbeck e Snower 1988] distingue la forza lavoro in tre gruppi:

- gli *insider*, i lavoratori occupati da tempo nell'impresa e che grazie alla loro anzianità ed esperienza, che li rendono difficilmente sostituibili, hanno acquisito un significativo potere contrattuale nei confronti dell'organizzazione;
- gli *entrant*, i lavoratori assunti da poco;
- gli *outsider*, quella parte della forza lavoro esterna all'impresa, in una condizione tale da risultare priva di potere contrattuale.

Il fondamento del potere contrattuale degli *insider* si basa sui costi di turnover che l'impresa dovrebbe affrontare se dovesse sostituire un lavoratore già occupato con un neoassunto. Questi costi possono essere distinti in tre categorie. La prima comprende i costi di acquisizione, formazione e licenziamento. È evidente che al momento dell'assunzione l'impresa deve sostenere delle spese di reclutamento, selezione e addestramento del personale. Di conseguenza, la sostituzione di un lavoratore che ha già acquisito una formazione specifica all'interno dell'azienda con un nuovo addetto è un'operazione costosa. Allo stesso tempo, la presenza di particolari regolamentazioni delle procedure di licenziamento, per esempio il pagamento di specifiche indennità, rende oneroso per l'impresa il licenziamento di lavoratori in servizio già da tempo. La seconda categoria di costi include quelli derivanti da attività di non cooperazione e ostruzionismo. Poiché dotati di abilità specifiche ed esperienza, gli *insider* possono rifiutarsi di collaborare con altri gruppi di lavoratori a scapito della produttività di questi ultimi. Questo differenziale di produttività giustifica la presenza di un differenziale salariale e di una politica occupazionale che favorisce i lavoratori *insider*. L'ultima categoria di costi deriva dalla riduzione dell'intensità dell'impegno profuso dai lavoratori interni all'aumentare della probabilità di essere licenziati e sostituiti con un *outsider*. Anche per questo motivo, l'azienda ha un incentivo a garantire agli addetti la stabilità del posto di lavoro.

Secondo una prima ipotesi, la crisi delle istituzioni e delle norme che regolavano il rapporto di lavoro sta favorendo un'espansione delle regole del mercato all'interno dell'organizzazione [Lazear e Oyer 2004]. L'attuale trasformazione dei mercati interni sarebbe cioè caratterizzata dalla forza crescente della "legge del mercato" sul principio gerarchico. Questa transizione è trainata dalle pressioni competitive che, da un lato, riducono la capacità delle imprese di pianificare strategie produttive e di sviluppo di lungo periodo e, dall'altro, orientano l'impresa verso una cultura di gestione delle risorse umane maggiormente centrata sulla flessibilità. Questo approccio crea una dicotomia tra la struttura tradizionale del mercato interno del lavoro e un insieme di meccanismi contrattuali e relazionali che rispondono alla logica del mercato del lavoro esterno all'impresa [Grimshaw, Ward e Beynon 2001].

Un'altra ipotesi considera invece i cambiamenti in corso del mercato interno del lavoro come il risultato del mutamento congiunto della situazione

del mercato interno ed esterno all'organizzazione. Le condizioni di impiego che storicamente hanno caratterizzato i mercati interni non nascevano solo da esigenze delle organizzazioni (per esempio un forte *commitment* da parte dei lavoratori oppure un certo livello di stabilità del lavoro affinché l'impresa potesse recuperare gli investimenti in formazione e addestramento), ma riflettevano anche particolari condizioni esterne (un elevato potere dei sindacati, una crescita stabile dell'economia). Secondo questa visione, mercato interno ed esterno si influenzano reciprocamente, generando effetti di *feedback*. Inoltre, anche in termini di calcolo economico, non appare desiderabile portare "la concorrenza all'interno dell'impresa", dal momento che definire *ex ante* in un contratto di mercato gli aspetti relazionali del rapporto tra lavoratore e impresa sarebbe eccessivamente complesso e costoso, tanto da annullare i possibili risparmi di costo ottenibili da una relazione di breve periodo [Grimshaw e Rubery 1998].

L'idea di una reciproca influenza tra mercati del lavoro attraverso i confini organizzativi, si allontana da un'ottica dell'impresa in cui la struttura interna risulta isolata dal contesto ambientale. Si avvicina, al contrario, a un approccio "contingente", secondo il quale non esiste un modello ottimo di mercato del lavoro, ma le politiche che lo regolano possono essere combinate e forgiate diversamente dalle organizzazioni in risposta alle pressioni interne ed esterne all'impresa [Camuffo 2002].

Lo stesso Piore [2002], padre del modello, ha messo recentemente in evidenza come i mercati interni del lavoro continuino a esistere sotto diverse forme: i confini all'interno dei quali operano le consuetudini e si specializzano le competenze non corrispondono però più a quelli dell'impresa o dell'impianto produttivo, bensì a quelli mutevoli del settore o del mercato geografico aziendale, del gruppo professionale o sociale del lavoratore.

5.4 Un mercato, tanti mercati

In questo capitolo abbiamo analizzato dimensione e funzionamento del mercato del lavoro, definendone tre livelli principali: il mercato del lavoro generale, di riferimento e interno. Ciascuna di queste aree è in stretta relazione con le altre e, a sua volta, è divisa al suo interno in segmenti originati dalle caratteristiche dei lavoratori (per esempio professionalità, età, genere, provenienza).

Abbiamo visto che il mercato del lavoro è lontano dall'essere un vero e proprio mercato come viene generalmente definito dalle teorie economiche: le numerose imperfezioni che lo caratterizzano rendono difficile l'elaborazione di una teoria generale che ne spieghi il funzionamento. Al contrario, nel corso del tempo, sono state elaborati diversi modelli volti a spiegarne singoli fenomeni e tendenze.

Tra questi, particolare importanza, anche nell'ottica della gestione delle risorse umane, assume il modello del mercato interno del lavoro. La sua elaborazione originaria, storicamente contestualizzata, lo rende parzialmente superato nella spiegazione dei fenomeni contemporanei. La sua valenza esplicativa rimane comunque immutata, considerando come nel nuovo contesto il mercato interno non sia più da intendersi intraorganizzativo bensì relativo a un settore, un'area funzionale, una comunità professionale o un qualsiasi ambiente nel quale il lavoratore possa alimentare il proprio potenziale, sviluppare le proprie competenze e ottenere i riconoscimenti per le proprie performance.

6
Le persone giuste al posto giusto

Con le attività di reclutamento e selezione l'impresa mette a confronto il fabbisogno aziendale con i mercati del lavoro, al fine di individuare le persone con un profilo coerente con la propria strategia di business, cioè in possesso delle competenze professionali e comportamentali necessarie, e quindi in grado di apportare, individualmente e collettivamente, un contributo agli obiettivi aziendali.

Individuare le persone giuste non è né semplice, né automatico. Come si è visto nel Capitolo 5, i mercati del lavoro sono poco trasparenti, le informazioni sono costose da reperire e la previsione dei comportamenti futuri delle persone è difficile. Tali comportamenti, inoltre, dipendono da caratteristiche difficilmente analizzabili al di fuori del contesto specifico con il quale entreranno in relazione. Ciò aumenta il rischio di atteggiamenti opportunistici. Le capacità dei professionisti delle risorse umane, le procedure e le politiche messe in atto e gli strumenti utilizzati possono non solo rendere meno aleatorio il processo, ma anche portare un contributo decisivo al vantaggio competitivo.

6.1 Il processo di assunzione

Il processo di assunzione (Figura 6.1) comincia nel momento in cui l'impresa avverte la necessità di adeguare il proprio organico alle necessità della strategia o al fabbisogno segnalato dalle attività di programmazione del personale. Nonostante il processo venga normalmente attivato come risposta a esigenze contingenti, l'inserimento di nuove persone dovrebbe essere progettato in

FIGURA 6.1 Il processo di assunzione.

una logica di continuità: l'impresa che persegue strategie di consolidamento e di sviluppo dovrebbe dotarsi di risorse umane indipendentemente dai singoli cicli produttivi. Questa esigenza, tanto più rilevante quanto maggiore è la distanza temporale tra la decisione di assunzione di una persona e il suo impiego ai livelli desiderati di professionalità, è meglio soddisfatta attraverso una continuità di rapporto. Numerosi sono però gli ostacoli a una programmazione di politiche di assunzione di lungo periodo:

- cambiamenti organizzativi, che spingono verso una veloce evoluzione dei ruoli e delle competenze;
- cambiamenti nei mercati, che accelerano i tempi di obsolescenza delle competenze distintive;
- cambiamenti normativi, che agendo sulle regole dei contratti modificano le logiche organizzative.

Propedeutica all'avvio della ricerca di personale è la definizione del profilo cercato: l'impresa deve cioè rispondere alla domanda "Chi inserire in azienda?". La risposta implica uno sforzo definitorio sia in termini di caratteristiche del ruolo da ricoprire (*job description*), sia in termini di tratti comportamentali della persona che dovrà coprire tale posto (*profilo*).

Il momento centrale del processo è costituito dalle fasi del reclutamento e della selezione. Reclutamento e selezione vengono generalmente considerati come due momenti distinti del processo di assunzione delle persone. Questa divisione, vera da un punto di vista concettuale, non è sempre così ben definita in pratica.

Il **reclutamento** è l'insieme delle attività attraverso le quali l'impresa esprime la propria domanda di lavoro e attiva nei propri riguardi l'offerta potenziale di lavoro, monitorando allo stesso tempo le dinamiche evolutive del mercato.

La **selezione** è il processo di individuazione, tra i candidati segnalati dal reclutamento, delle persone che meglio rispondono alle caratteristiche richieste in termini di potenziale di performance e probabilità di "sopravvivenza" nell'organizzazione.

Pur se concettualmente distinte, alcune delle attività che vengono svolte in fase di reclutamento hanno già come conseguenza quella di filtrare una parte dell'offerta (azioni di *screening*) per cui alcuni candidati non vengono ammessi alla fase di valutazione perché, in base al curriculum presentato, non sono in possesso delle caratteristiche minime necessarie per essere presi in considerazione.

Infine, l'ultima fase del processo di assunzione è relativa all'inserimento del lavoratore in azienda, momento di socializzazione nel quale vengono definiti i termini del "contratto psicologico" che regola le aspettative reciproche tra persona e organizzazione. Rientra in questa fase anche la valutazione delle cause di fallimento nei processi d'inserimento, nonché la gestione dell'uscita della persona dall'organizzazione.

Importante sottolineare, nello svolgimento delle diverse fasi del processo di assunzione, il ruolo della linea operativa. Inizialmente, collabora con la Direzione Risorse Umane per la definizione delle caratteristiche professionali del profilo da cercare. Quindi, in fase di selezione, i manager di linea conducono alcuni colloqui approfonditi con i candidati che hanno superato le interviste iniziali. Poi, nel momento della decisione di assunzione, il vertice aziendale si occupa della scelta dei dirigenti, mentre la linea operativa e la Direzione Risorse Umane di quadri, impiegati e operai. Infine, nella fase di accoglimento e inserimento, agli esperti del personale spetta il compito di fornire supporti formalizzati (manuali di inserimento, audiovisivi di presentazione dell'azienda, corsi di inserimento), mentre la responsabilità del processo di integrazione rimane in capo alla linea. La divisione del lavoro e della responsabilità tra la linea operativa e la Direzione Risorse Umane dipende dal ruolo che, data la strategia aziendale, hanno le esigenze di carattere generale rispetto a quelle di carattere particolare (difficoltà di valutare le competenze professionali specifiche, le affinità tra capo e subordinato ecc.), le considerazioni di costo, il grado di sofisticazione tecnica degli strumenti di selezione utilizzati.

6.2 Chi inserire in azienda?

La prima fase del processo di assunzione è un momento "interno" all'organizzazione ed è relativo alla definizione del profilo della persona da inserire. Questo momento è particolarmente delicato: molto spesso, infatti, i professionisti delle risorse umane, pur avendo idee chiare sui propri obiettivi e sulla necessità di inserire una nuova figura in azienda, non sono in grado di esplici-

tarne il profilo di competenze e i compiti che la persona dovrà svolgere. Questo tipo di difficoltà è stata messa in evidenza anche da una ricerca sulle inserzioni di personale pubblicate dalle imprese della net economy [Costa, Gubitta e Gianecchini 2001], che raccogliendo gli inserti dei maggiori quotidiani nazionali per oltre due anni (aprile 2000-luglio 2002) ha censito oltre 3000 nomi di figure professionali (*job title*) diversi a cui corrispondevano, in realtà, solo 50 profili realmente differenti per contenuto della mansione.

La definizione della *job description* riguarda le caratteristiche del ruolo che la persona dovrà ricoprire in termini di requisiti professionali, condizioni ambientali di lavoro, livelli di autonomia e responsabilità, principali compiti da svolgere. La definizione di una *job description* accurata, attività semplice in un contesto aziendale stabile, diventa un'azione di difficile attuazione (e scarso valore aggiunto) in condizioni ambientali dinamiche e in evoluzione.

In funzione della *job description* viene definito il profilo della persona ideale destinata a ricoprire il posto. Il profilo, elaborato con la collaborazione della line, può permettere ai candidati di valutare la propria adeguatezza ai requisiti del ruolo proposto e a chi si occupa di selezione di operare con maggiore velocità. Inoltre, la definizione del profilo consente di evitare alcuni dei più comuni problemi di selezione, tra cui il *mirroring*, cioè la tendenza del selezionatore a scegliere coloro che rispecchiano i suoi valori e la sua cultura, piuttosto che i candidati più adatti al ruolo [Martone 2001]. Il profilo comprende una serie di indicazioni che riguardano [Roberts 2000]:

- qualità personali ed elementi caratteriali;
- esperienze in settori o in posizioni particolari;
- titoli di studio e certificazioni necessarie a coprire specifici ruoli (iscrizione ad albi professionali, abilitazioni ecc.);
- risultati di prestigio in ambito lavorativo;
- disponibilità alla mobilità e ai trasferimenti;
- aspettative e bisogni.

Nella definizione della *job description* e del profilo è importante che gli esperti delle risorse umane e i responsabili della linea operativa individuino le competenze del ruolo organizzativo. Questo può essere fatto con relativa semplicità per le competenze professionali, mentre prevede un processo di misurazione più sofisticato per quanto riguarda le competenze comportamentali (Capitolo 3).

6.3 Dove cercare la persona da inserire?

Definito il profilo di ruolo della persona da inserire, la prima scelta fondamentale del processo di assunzione è relativa alle **fonti del reclutamento**.

Questo significa rispondere alla domanda “Dove posso cercare la persona da inserire in azienda?”.

Le risposte possibili a questa domanda sono molteplici, tanti quanti sono i mercati del lavoro di riferimento che l’impresa può individuare. La scelta del bacino di reclutamento dipende da una serie di variabili, che non sempre sono sotto il controllo dell’impresa.

Innanzitutto la coerenza tra il processo di assunzione e la cultura organizzativa è fondamentale, dal momento che sono le persone selezionate che alimenteranno lo sviluppo dell’impresa. Di conseguenza, la trasmissione al mercato di un’immagine e di una cultura “forti” e ben definite, rappresenta per l’impresa uno strumento di riduzione dei costi di reclutamento, dal momento che le persone che si presentano per un determinato posto di lavoro tendono ad autoselezionarsi (Box 6.1).

In secondo luogo, devono essere considerate le condizioni del mercato del lavoro generale e di quello di riferimento: dimensione dell’offerta, rispondenza ai requisiti richiesti, mobilità territoriale, differenziali retributivi. In questo senso, la continuità nelle attività di reclutamento, ricordata in pre-

BOX 6.1

Come seleziona E-tree

Nel dicembre del 2000, E-tree, web company specializzata nella creazione di portali all’apice della propria crescita (nata nel 1998, è passata in tre anni da 300 milioni di fatturato ai 20 miliardi del 2000, dando lavoro a 133 dipendenti), lancia un’insolita campagna di reclutamento. E-tree sceglie di effettuare le proprie selezioni in un bar, dando appuntamento ai candidati all’ora del rito dell’aperitivo (dalle 18 in avanti), offrendo da bere al ritmo di una colonna sonora di musica lounge.

È successo a Milano e a Roma. La missione? “Trovare bravi ragazzi”. I selezionatori? I dipendenti, che accolgono i coetanei con cui forse domani lavoreranno, convocati via Internet e con il classico passaparola.

La società va controcorrente in tutto, anche nella ricerca dei dipendenti. È web agency di venticinque-trentenni che, se serve, hanno la brandina per dormire negli uffici, creati nei capannoni di una vecchia fonderia. Da questa idea nasce la definizione di “no-sleeping company”, un’azienda che non dorme mai, con cuoco e massaggiatore dove, per rilassarsi, si può scegliere tra la pista con le macchinine e il giardino Zen. Nella filosofia di E-tree i soldi subito non sono la cosa che conta (una vera eresia nel clima ipercompetitivo delle start-up), che invece è lavorare in sintonia con il gruppo, divertendosi pure e crescendo come professionisti e come persone in un bell’ambiente di lavoro.

Le doti richieste: sapere che cos’è Internet e avere una competenza specifica, saper giocare in squadra, essere persone concrete e predisposte al confronto. Ecco la ragione della campagna nei bar. “Ci contiamo molto, soprattutto sulla tappa di Roma, dove lo stile è più in sintonia con il nostro e il terreno è ancora vergine, perché offre meno occasioni rispetto a Milano. E poi raccoglie le persone dal Sud, che altrimenti non incontreremmo mai: per questo è giusto che le aziende, che hanno bisogno dei giovani, escano per andarli a cercare e li vedano in un contesto dove davvero sono se stessi. Come al bar”.

cedenza, è essenziale, dal momento che la conoscenza aggiornata delle condizioni del mercato costituisce la premessa di un programma di inserimento efficiente ed efficace.

Un terzo elemento è costituito dalla necessità dell'impresa di "fare i conti" con la situazione del mercato interno del lavoro e con la disponibilità di strutture aziendali dedicate all'attività di assunzione. In alternativa, come vedremo meglio più avanti, il responsabile delle risorse umane può utilizzare supporti o strutture esterne: per esempio organizzazioni pubbliche, sindacali e private.

Un ultimo fattore è costituito dai vincoli di natura legislativa e sindacale, che possono limitare le opzioni di scelta per l'impresa che si rivolga al mercato. Si pensi alla normativa sul licenziamento che, pur essendo attualmente oggetto di discussione insieme con l'intero Statuto del Lavoratori, di fatto limita il turnover basato su meccanismi di mercato.

Molto spesso, inoltre, i meccanismi conservativi del mercato interno del lavoro creano dei veti "informali" all'assunzione di persone che non possiedano determinate caratteristiche. Per esempio, in base agli accordi *closed shop*, illegali in Italia ma tollerati in altri Paesi, l'iscrizione al sindacato rappresenta una condizione necessaria per il rapporto di lavoro.

Tra i vincoli legislativi ci sono anche le **azioni positive**, ovvero lo strumento operativo per promuovere la partecipazione delle donne a tutti i livelli e settori e dell'attività lavorativa. Recepite in Italia da una direttiva europea con una legge del 1991, le azioni positive promuovono interventi in ambito di formazione scolastica e professionale, accesso al lavoro, progressione di carriera, inserimento femminile nelle attività e nei settori professionali in cui le donne sono sottorappresentate, equilibrio tra i due sessi nelle responsabilità familiari e professionali. Per esempio, per quanto riguarda la parità sul lavoro, la norma prevede che ogni due anni le aziende pubbliche e private con oltre 100 dipendenti presentino un rapporto sulla situazione del personale maschile e femminile [Fontana 2002].

Un ulteriore vincolo normativo alle possibilità di scelta delle imprese è rappresentato dalle regole sul collocamento. Il collocamento pubblico obbligatorio ha costituito, fino alla riforma Biagi, lo strumento attraverso il quale lo Stato si proponeva, tramite gli uffici di collocamento, di ripartire tra i disoccupati un bene (le occasioni di lavoro) ritenuto scarso. La ripartizione avveniva sulla base della cosiddetta chiamata numerica, cioè di un meccanismo mirato a dare precedenza ai lavoratori che si trovavano in condizioni di maggior bisogno, ovviamente tra quelli in possesso dei requisiti professionali richiesti dal datore di lavoro che voleva procedere all'assunzione. Ora, invece, il compito degli uffici di collocamento, trasformati in Centri per l'impiego, è quello di offrire a lavoratori e imprese un servizio che facilita anche in termini qualitativi l'incontro tra domanda e offerta [Pombeni 2002]. La "funzione pubblica" del collocamento rimane per la parte di collocamento obbligatorio,

che ha come finalità la promozione dell'inserimento e dell'integrazione lavorativa delle persone disabili. È una sorta di imposizione che ha dei costi per le imprese, ma anche una finalità sociale generalmente condivisa. La norma, in particolare, obbliga i datori di lavoro pubblici e privati con più di 15 dipendenti ad assumere una quota minima (7%) di lavoratori disabili.

Non è quindi possibile definire una politica unica di reclutamento, ma esistono diverse strategie per differenti segmenti del mercato del lavoro. Obiettivo generale del reclutamento è comunque quello di contattare nel più breve tempo possibile un numero di candidati sufficiente per soddisfare al meglio le esigenze dell'organizzazione a un costo contenuto [Costa 1992]. Un indicatore sintetico del raggiungimento di questo obiettivo è il rapporto tra il numero di candidati da esaminare e il numero di posizioni da coprire:

- se questo rapporto è inferiore a 1 la spiegazione va trovata in una scarsità nel mercato di persone con la professionalità cercata (*skill shortage*), oppure in un'inadeguatezza della direzione risorse umane nell'attivare i canali giusti, nel dare le corrette informazioni, nel costruire un'immagine positiva nel mercato del lavoro;
- quando questo valore è prossimo a 1 significa che per ogni posto vacante viene esaminato un solo candidato. Questa situazione, desiderabile in termini di costi del processo, è adatta per la copertura di posti che prevedono standard di selezione non particolarmente elevati e che sono facilmente reperibili nel mercato del lavoro: è questo il caso, per esempio, di operai generici, addetti alle pulizie, camerieri stagionali, magazzinieri;
- al crescere di questo rapporto, aumentano le possibilità di scelta ma anche i costi: per ogni posizione da coprire vengono analizzati più candidati. Non esistono delle regole per stabilire quale sia il numero ottimo di persone da esaminare: questo dipenderà in parte dal tipo di figura cercata e in parte dall'esperienza del selezionatore.

Nonostante i "luoghi" dove possono essere reclutate le persone siano molteplici, la scelta può essere preliminarmente ricondotta a due fonti principali: il mercato interno e il mercato esterno del lavoro (Capitolo 5). In altri termini, i candidati possono essere ricercati all'interno o all'esterno dei confini aziendali.

Reclutare nel mercato interno del lavoro

Il reclutamento di personale dall'interno rappresenta una modalità molto efficace e utilizzata dalle aziende. Quando viene creata una nuova posizione o se ne rende vacante una già esistente, la prima attività compiuta è quella di verificare se in impresa ci sono persone che possiedono le caratteristiche ri-

chieste. Spesso infatti nell'organizzazione si trovano già persone in grado di ricoprire tale posizione o immediatamente o dopo un periodo di formazione e addestramento [Zerilli 1994], l'uso della mobilità interna necessita però della presenza di un efficiente sistema allocativo delle posizioni di lavoro, che a sua volta si può sviluppare solo se si attivano adeguati strumenti di monitoraggio delle professionalità disponibili in azienda e di programmazione del personale.

Il reclutamento interno, quando è praticabile, ha il duplice vantaggio di basarsi su osservazioni più legate alle reali condizioni aziendali, e di costituire uno strumento di integrazione e controllo nei riguardi dei lavoratori che vogliono sviluppare la loro carriera. Per contro esiste il pericolo di privilegiare una semplice conservazione della "cultura" aziendale esistente, che può essere fonte di coesione in condizioni di stabilità e di sviluppo, ma anche fonte di rigidità e di resistenze al cambiamento in situazioni in mutamento, come si è visto nel Paragrafo 5.3. Pregiudizi professionali, rapporti di potere consolidati, visioni stereotipate del mercato e dell'organizzazione verrebbero in questo modo riprodotti, riducendo il potenziale di innovazione individuale e di gruppo, a favore di comportamenti conformistici e opportunistici [Costa 1992].

Dal punto di vista del lavoratore, il reclutamento nel mercato interno offre opportunità di carriera e ha un forte impatto sulla motivazione e sul *commitment*: le politiche di *retention* spesso si collegano proprio a un'accorta politica di gestione del mercato interno, al fine di generare opportunità interessanti per le persone che l'impresa intende trattenere.

Il ricorso esclusivo al mercato interno è comunque un'ipotesi difficilmente praticabile, in quanto un'impresa può avere bisogno di nuove idee e professionalità che non sono presenti in azienda e che non sempre è possibile costruire mediante processi di formazione. La scelta di optare per il mercato interno è quindi preferibile date certe condizioni, ma comporta dei costi. In particolare, in una situazione di stabilità tendenziale del rapporto di lavoro l'uso del mercato interno permette di perseguire i seguenti benefici:

- riduzione dei costi di selezione e inserimento dal mercato esterno: questi costi non sono azzerati dal momento che anche nel caso di reclutamento interno viene attivato un processo di valutazione del candidato e, in secondo luogo, uno spostamento di ruolo (movimento orizzontale o crescita gerarchica) implica comunque che la persona si inserisca in un ambiente di lavoro che può avere usi e consuetudini diversi dal precedente;
- conservazione e rafforzamento degli elementi di stabilità che caratterizzano il mercato interno del lavoro (adeguamento dei percorsi di carriera ai *mobility cluster*, rispetto dei criteri di mobilità che favoriscono gli *insider*);
- aumento del ritorno degli investimenti in formazione legati allo sviluppo di competenze specifiche;

BOX 6.2

La scelta tra mercato interno e esterno: il caso Lvmh

Fifty-fifty, metà dall'interno e metà dall'esterno: questa la ricetta per il reclutamento dei dirigenti proposta da Concetta Carestia Lanciaux, consigliere del re del lusso Bernard Arnault, direttore delle sinergie e delegata per l'Italia del gruppo francese Lvmh. Da quando è diventata, alcuni anni fa, il braccio destro di Arnault, la top manager di origine italiana ha scelto e collocato personalmente in Lvmh i manager che oggi siedono nelle posizioni chiave del gruppo.

Madame Lanciaux, Lvmh si è distinta negli ultimi mesi per aver chiamato top manager da Procter & Gamble e da Reckitt Benckiser. È una strategia precisa quella di guardare all'esterno?

No, non c'è una strategia in questo senso. Nello stesso tempo, infatti, abbiamo anche nominato alla guida di nostre società dirigenti provenienti da realtà interne al gruppo.
Una realtà internazionale come la nostra ha bisogno sia di manager esterni che apportino creatività e innovazione, sia di manager interni che conoscono la cultura aziendale e che vedono valorizzato il loro impregno e la loro fedeltà.

Come spiega la diffusione della strategia di assumere i manager da altre aziende?

Non credo si possa parlare di un trend diffuso. Dipende dai momenti di vita di un'impresa attingere da fuori o dall'interno. Anche la nostra politica è il risultato di una strategia contingente. Operando in un settore tradizionalmente povero di dirigenti, è naturale che nei momenti di crescita non sempre si trovino le competenze necessarie all'interno del gruppo. E allora bisogna rivolgersi al mercato.

Dal largo consumo ai beni durevoli, avete attinto competenze in settori totalmente diversi dal vostro. Quali preferite?

Non ci sono settori né aziende privilegiate. Guardiamo alle persone e ai profili professionali. Se cerchiamo uomini-marketing lo facciamo ovunque, scegliendo i migliori. Certamente inizialmente guardiamo all'interno del nostro settore, solo dopo ci rivolgiamo altrove. E credo che sarà sempre di più così.

[Intervista tratta (con adattamenti) da Il Sole 24 Ore, 27/07/2002]

- miglioramento delle relazioni sindacali, soprattutto quando la stabilità dell'impiego e il controllo dei flussi in entrata e in uscita rientrano tra gli obiettivi prioritari dei sindacati.

Ma a fronte di questi vantaggi ci sono anche dei costi legati a:

- rischio di obsolescenza professionale del capitale umano organizzativo, che non viene "rinnovato" tramite inserimenti dall'esterno e deve essere continuamente alimentato con corsi di formazione;
- rigidità del mercato interno: nel caso in cui il mercato interno del lavoro sia chiuso (quindi con un numero ridotto di porti d'entrata e d'uscita), può risultare oneroso per l'impresa gestire tramite la mobilità interna ruoli per i quali sarebbe più conveniente rivolgersi all'esterno. Questo rischio si aggrava nelle fasi depressive dei cicli economici o aziendali, in cui aumenta il fenomeno del sovradimensionamento degli organici;

BOX 6.3

E se vai in pensione ti assumo il figlio

Vedo in pensione e lascio il posto in eredità a mio figlio. È successo nel corso del 2002 alla Sea, la società controllata dal Comune di Milano che gestisce gli aeroporti di Linate e Malpensa, come forma di "incentivo" per favorire l'esodo di parte dei circa 550 lavoratori in esubero.

Seguire le orme dei padri di solito avviene nelle professioni liberali. Ci sono, per esempio, vere e proprie dinastie di notai e di avvocati, che con lo studio lasciano in eredità ai figli anche i clienti. Ma anche in altri settori, dal credito alle poste, tramandare il posto di lavoro non è una novità. Spesso, anzi, è una prassi consolidata, sancita da regolamenti interni e, talvolta, perfino dalla legge.

Alle Poste, un decreto legge del 1991 prevedeva che "nelle assunzioni future si dovrà rispettare una quota del 20% riservata ai figli dei dipendenti". Nel 1992 anche la Fincantieri di Taranto propose ai sindacati l'assunzione dei figli. Un accordo sindacale codificava il fenomeno anche alla Rai, come rivelò l'allora presidente Letizia Moratti, che denunciò 40 casi di scambio familiare in soli sette mesi. Nel 1990 il Banco di Napoli sostituì 700 dipendenti padri con 500 dipendenti figli. Nel 1994 la Carical (la Cassa di risparmio di Calabria e Lucania) propose a 360 dipendenti il prepensionamento in cambio dell'assunzione di un figlio. L'offerta fu accettata da 280 padri. Ma nello stesso anno anche la Cassa di risparmio di Firenze varò una "selezione" riservata soltanto ai figli dei dipendenti.

- attività amministrative per le procedure di mobilità interna;
- attività di programmazione relative alla stima dei flussi di offerta (tavole di rimpiazzo, catene di Markov, *renewal analysis*, modelli di programmazione lineare).

La scelta delle modalità con cui reclutare nel mercato interno è fortemente condizionata dalla presenza di regole che definiscono i criteri di mobilità (anzianità, genere, appartenenza a una famiglia professionale, esperienza) e l'ampiezza dei *mobiliy cluster*, delimitando di conseguenza i confini del bacino di reclutamento interno cui l'impresa può fare riferimento. Gli strumenti di reclutamento che "attivano" questi segmenti della popolazione aziendale sono: le ricerche informali basate sul passaparola dei collaboratori e il *job posting*.

Il passaparola interno è una **ricerca informale** che si basa sui contatti interpersonali. È una forma di reclutamento particolarmente diffusa nelle imprese di piccole dimensioni e in quelle a gestione familiare, dove i ruoli vacanti sono più visibili e il limitato ricorso a strumenti formalizzati anche per le posizioni direzionali è coerente con le logiche di cooptazione al vertice di persone cresciute all'interno. Nelle piccole imprese familiari, il passaparola interno è economico e veloce. Inoltre, la conoscenza diretta del candidato riduce i costi legati all'asimmetria informativa tra candidato e impresa. Non vanno

tuttavia sottovalutati due rischi. Il primo si riferisce all'**effetto boomerang** che si verifica nel caso in cui le candidature interne risultino non coerenti con il profilo ricercato e il professionista delle risorse umane non sia in grado di comunicarne in modo convincente le ragioni. Il secondo concerne l'eventualità che interi segmenti di popolazione aziendale siano di fatto esclusi dai percorsi di mobilità interna, non tanto per motivi di competenza, ma perché esclusi dalle reti del passaparola.

Il secondo strumento utilizzato nella ricerca di personale interno è il **job posting**. I sistemi di *job posting* rappresentano una sorta di bacheca degli annunci (che può essere cartacea o informatizzata) nella quale viene data pubblicità alle posizioni vacanti in azienda, in modo tale che i collaboratori possano venirne a conoscenza e possano presentare la loro candidatura. Questo strumento permette di dare trasparenza al mercato interno del lavoro e ai percorsi di mobilità aziendali. Come nel caso precedente, uno dei rischi del *job posting* è la gestione del momento in cui la persona che ha presentato la propria domanda riceve il *feedback*: nel caso in cui non venga selezionato per il posto, è molto importante che ottenga delle motivazioni chiare sulle ragioni che non gli hanno permesso di ottenere il passaggio, altrimenti il rifiuto può trasformarsi in demotivazione sul lavoro. Inoltre, se non viene accuratamente gestito, questo strumento genera tra i collaboratori rivalità interne che potrebbero non giovare al clima organizzativo.

BOX 6.4

Il *job posting* in Electrolux

Il gruppo Electrolux è leader mondiale nella produzione di elettrodomestici per la cucina, la pulizia e la cura del giardino. Presente con proprie sedi in 60 Paesi in tutto il mondo occupa oltre 80 000 persone.

La gestione dei talenti è un tema che impegna l'impresa, che nel corso del 2001 ha lanciato il programma di sviluppo professionale "Talent Management" con lo scopo di individuare all'interno dell'azienda le persone portatrici di competenze rilevanti per Electrolux e gestire la loro carriera. Uno strumento di supporto fondamentale per il raggiungimento di questi obiettivi è l'Open Labor Market (OLM), un sistema di *job posting* basato su rete intranet in cui vengono rese pubbliche tutte le posizioni manageriali vacanti all'interno del Gruppo. Questo vasto database permette ai manager dell'impresa di venire a conoscenza dei posti liberi in tutte le sedi del mondo e dei requisiti necessari per ricoprirli. In questo modo la persona può gestire autonomamente il proprio percorso di sviluppo professionale, tra funzioni e Paesi diversi. Per evitare il rischio che il capo della persona che presenta domanda di spostamento percepisca questa scelta come una manifestazione di insoddisfazione per il suo stile di leadership, con effetti demotivanti o ritorsioni, le candidature vengono rese note solamente al direttore del personale della divisione nella quale si è liberato il posto e che dovrà curare la selezione.

Reclutare nel mercato esterno del lavoro

I limiti del mercato interno possono spingere l'impresa a rivolgersi all'esterno dei propri confini organizzativi. Il ricorso all'esterno può nascere da numerose ragioni: limiti del mercato interno in termini quantitativi (numero di persone che possono essere reclutate) e qualitativi (qualità delle competenze interne), mancanza di personale che abbia tempo e risorse per gestire il reclutamento, costi del processo. Mercato interno ed esterno, comunque, non si escludono a vicenda dal momento che anche per medesime posizioni possono essere attivate entrambe le fonti di ricerca.

Come per il mercato interno del lavoro, anche con l'uso del mercato esterno l'impresa tenta di perseguire una serie di benefici [Costa 1992]:

- esternalizzazione di una parte del costo di creazione delle caratteristiche professionali richieste (investimenti individuali, pubblici e di altre aziende in addestramento e formazione) e del relativo rischio di obsolescenza, nel caso in cui la ricerca sia rivolta a persone già formate;
- attivazione della concorrenza tra lavoratori interni e esterni, inducendo una certa fluidità anche nel mercato interno del lavoro;
- iniezione di competenze nuove e ibridazione della cultura aziendale, particolarmente importanti in aziende vecchie e irrigidite.

Questi vantaggi non sono conseguibili senza il sostenimento di alcuni costi legati a:

- raccolta e diffusione di informazioni;
- attività di reclutamento, i cui costi sono tanto più elevati quanto più ampi sono i segmenti del mercato del lavoro che si vogliono attivare;
- attività di selezione, i cui costi tendono ad aumentare al crescere del numero dei candidati esaminati e del grado di affinamento dei meccanismi di selezione;
- costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata e in uscita;
- costi di formazione e inserimento dei nuovi entranti per l'aggiustamento tra caratteristiche (mutevoli) domandate e caratteristiche (relativamente rigide) offerte;
- conflittualità, che emerge quando i sindacati premono per un controllo del processo di reclutamento e selezione.

A differenza del reclutamento nel mercato interno, gli strumenti di ricerca nel mercato esterno sono numerosi e l'impresa può decidere di combinarli diversamente a seconda del tipo di figura cercata. Gli strumenti di ricerca nel mercato esterno sono: le autocandidature, il passaparola, le scuole e le università, le associazioni professionali, imprenditoriali e i sindacati, le inserzio-

ni, le agenzie pubbliche e private per l'impiego, Internet (*recruiting on-line*), le società di consulenza. Tali strumenti non si impongono come alternativi, ma il processo di reclutamento potrà essere ottimizzato rispetto a costi, numero e caratteristiche dei candidati attraverso modalità integrate [Zottoli e Wanous 2000]. La scelta del portafoglio di strumenti da utilizzare deve essere effettuata in funzione dell'obiettivo di interessare e attivare tutti coloro che rientrano negli standard dell'azienda e al tempo stesso disincentivare tutti coloro che sono o poco o troppo qualificati rispetto a tali standard.

Il canale delle **autocandidature** consiste nell'invio spontaneo del proprio curriculum da parte di persone che si candidano a un posto in impresa. Il problema nell'utilizzo di questo canale consiste nella costruzione e gestione di un database in cui possano essere rapidamente reperibili tutti i dati dei curricula ricevuti nel corso del tempo.

Il secondo strumento di reclutamento esterno, analogamente a quanto accade nel mercato interno del lavoro, è costituito dal **passaparola**. In termini di efficacia, evidenze empiriche [Barbieri 1997] mostrano che, tra i metodi di ricerca di lavoro, i contatti personali sono quelli che danno i risultati migliori: dal lato delle imprese, non implicano alcun costo, danno luogo ai rapporti di impiego più duraturi e riducono i tempi di reclutamento; mentre da quello dei candidati consentono di inserirsi nelle posizioni desiderate e, spesso, offrono opportunità di impiego a persone (già occupate, ma anche inattive) che non stanno cercando lavoro. La struttura dei reticoli sociali condiziona non solo la probabilità di entrare in contatto con le imprese, ma anche quella di conseguire impieghi qualitativamente superiori. Questo canale appare particolarmente utilizzato dai giovani neolaureati al momento della loro entrata nel mondo del lavoro e dai lavoratori immigrati, che si basano sulla rete amicale formata da lavoratori stranieri già impiegati nelle aziende [Leonardi e Mottura 2002]. Questo metodo, oltre a ridurre i costi di ricerca del personale, investe i lavoratori immigrati di responsabilità (dal momento che diventano "garanti" per i nuovi inseriti) e, riducendo il numero di etnie presenti in un'impresa, contiene la conflittualità tra lavoratori.

Le imprese possono poi rivolgersi direttamente ai servizi di *placement* di **scuole** e **università**. Questi uffici forniscono elenchi di studenti e neolaureati e segnalano persone particolarmente brillanti o con un curriculum in linea con le esigenze di personale dell'impresa.

Le **associazioni professionali**, **imprenditoriali** e i **sindacati** hanno tra i loro obiettivi quelli di fornire un servizio di supporto alle imprese o ai lavoratori iscritti nella ricerca di lavoro. A tal fine queste organizzazioni sviluppano uffici e "sportelli del lavoro" che si pongono come punto di incontro tra domanda e offerta di lavoro. Questo tipo di canale ha il pregio di essere generalmente offerto come servizio gratuito agli iscritti (persone o imprese) e di attivare forme di *screening* che riducono i costi e i tempi del processo di reclutamento.

La pubblicazione di **inserzioni** pubblicitarie avviene in genere sugli organi di stampa (giornali, riviste, televisione, inserti) in sezioni espressamente dedicate agli annunci di domanda di lavoro. L'uso di questo strumento può essere limitato all'esigenza immediata da soddisfare o può far parte di una politica di comunicazione rivolta tanto al mercato del lavoro, quanto all'azienda stessa e ai suoi clienti con finalità di lungo periodo. Un problema caratteristico di questo strumento, che è anche il suo punto di forza, è la sua diffusione: se ben veicolati, gli annunci permettono di contattare moltissime persone ma con un basso filtro. Per ovviare a questo problema e scremare il mercato, l'impresa può utilizzare canali specializzati che raggiungono solo particolari target di utenti: per esempio, nel caso di reclutamento di un programmatore di computer, l'uso di riviste specializzate in informatica consentirà di non disperdere il messaggio e di attivare uno specifico segmento di offerta.

I **Centri per l'impiego** sono strutture pubbliche che forniscono a titolo gratuito servizi per il lavoro alle persone in cerca di lavoro e alle imprese che assumono. Il Centro per l'impiego, nelle intenzioni del legislatore, rappresenta la moderna evoluzione dell'ex collocamento. In particolare, alle persone in cerca di lavoro, assicura un'ampia gamma di servizi tra cui l'accoglienza, l'informazione, la preselezione, l'orientamento professionale, l'accompagnamento all'inserimento lavorativo; mentre alle imprese consulenza e assistenza negli atti amministrativi, informazioni rispetto alle possibilità di formazione e ai nuovi contratti. Con l'entrata in vigore della legge Biagi, inoltre, anche i privati, previa iscrizione in un apposito Albo, possono operare in questo ambito.

Il **recruiting on-line** è definito come l'insieme di strumenti tecnologici e organizzativi che consentono di fornire un valido supporto per gestire il processo di reclutamento e selezione [Capelli 2001, Comacchio 2002].

Diverse sono le forme che può assumere il *recruiting on-line*. Le due principali sono: il *web site recruiting* e i portali specializzati nell'incontro domanda-offerta di lavoro. Recentemente, inoltre, la legge Biagi ha introdotto uno strumento di reclutamento tematico che prende il nome di **Borsa continua nazionale del lavoro**.

Il *web site recruiting* indica la presenza, all'interno del sito aziendale, di una sezione espressamente dedicata alle persone che vogliono sottomettere la loro domanda di lavoro all'impresa. In questa sezione è in genere possibile inviare il proprio curriculum o compilare un modulo in cui devono essere indicate tutte le informazioni che l'impresa utilizzerà in fase di *screening*. L'importanza del sito aziendale come mezzo di comunicazione è sottolineata da numerose ricerche, secondo le quali molte aziende si sono dotate di un'équipe creativa dedicata a utilizzare tutti gli strumenti e le innovazioni per attirare visitatori sul sito e invogliarli a entrare in contatto con l'impresa.

Con riferimento ai siti specializzati, in Italia il settore del *recruiting on-line* è nato solo da pochi anni, a causa del ritardo nell'adozione delle innovazioni tecnologiche rispetto ad altri Paesi.

BOX 6.5

Dati ed esperienze di recruiting on-line

I risultati della ricerca *Global 500 Web Site Recruiting Survey*, condotta nel 2004 sulle 500 maggiori società del mondo (secondo la classifica di "Fortune") da iLogos Research, mostrano come il sito web aziendale sia considerato uno strumento strategico nel processo di assunzione. Secondo lo studio, oggi il 94% delle aziende usano già il sito web aziendale per scopi di reclutamento di risorse umane.

L'alternativa all'uso del sito aziendale è quella di affidarsi a un intermediario. Tra quelli operanti nel mercati italiano spicca Jobpilot. Jobpilot.it è la filiale italiana di Jobpilot AG, multinazionale tedesca quotata al Neuer Markt che per prima in Europa ha creduto nelle potenzialità del recruiting on-line.

L'Internet company, i cui interlocutori sono aziende, società di selezione del personale e candidati, ha un'elevata visibilità a livello mondiale: è infatti un network comprendente complessivamente 11 filiali in Europa e recentemente è entrata a far parte del gruppo guidato da Monster, la più grande società di internet recruiting mondiale.

Le tipologie di utenti cui Jobpilot rivolge i propri servizi sono due:

- i candidati, o job seekers;
- le aziende e le società di selezione.

Il portale Jobpilot.it è un sito completo sul "mondo del lavoro" in cui ai candidati non vengono offerti solo servizi di *search* ma strumenti per la "manutenzione della carriera" (possibilità di inserire il proprio curriculum in una banca dati internazionale, possibilità di ricevere le proposte di lavoro via SMS, possibilità di ricevere un magazine on-line sul mondo del lavoro), e alle imprese strumenti per la gestione informatizzata del processo di reclutamento e selezione (possibilità di fare ricerche di curricula su un database unico a livello mondiale, pubblicazione delle offerte di lavoro assistita da un addetto del customer care, attività di *pre-screening* e *pre-selection*). In questo modo il sito diventa un luogo che attrae non solo persone in cerca di lavoro ma tutti coloro che sono interessati alla gestione della propria professionalità.

Il precursore di tutti i siti italiani è stato Bancalavoro, divenuto operativo nel 1996 con funzioni di *job board*, cioè come una bacheca virtuale che rivolge il proprio servizio alle aziende e ai candidati, raccogliendo le offerte di lavoro delle prime e i curricula dei secondi.

Negli anni successivi, la diffusione di Internet presso la popolazione ha favorito la nascita di nuovi siti e ha accresciuto l'attrattività del mercato italiano per le multinazionali europee. Attualmente il numero dei siti che offrono il servizio di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro è cresciuto esponenzialmente (nel 2002 i principali erano circa 200, di cui la metà specializzati per specifici settori o figure professionali), ma solamente una minoranza di questi può essere ricompreso tra i *career network* di seconda generazione, i quali non si limitano a mettere in rete gli annunci cerco-offro, ma sono dei veri e propri portali verticali dedicati al lavoro: tra questi Monster, Jobpilot, Stepstone, Click4talent.

BOX 6.6

L’incontro tra domanda e offerta di lavoro

Secondo uno studio di Unioncamere del 2004 solo il 4,9% delle assunzioni passa attraverso agenzie di selezione e strumenti specializzati. Gli imprenditori si affidano piuttosto al passaparola e alle conoscenze dirette (85%). In generale, si usa pochissimo il collocamento pubblico, tanto che i Centri per l’impiego intermediano soltanto il 6,8% delle nuove assunzioni. Uno scenario sconfortante, dunque, che la riforma Biagi punta a ridisegnare aprendo ai privati l’attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro tramite le Agenzie per il lavoro. Questi nuovi soggetti possono richiedere l’autorizzazione a svolgere una o più attività previste dalla riforma Biagi, che prima il vincolo dell’”oggetto esclusivo” consentiva a tipologie di operatori rigidamente distinte (somministrazione di lavoro, intermediazione, ricerca e selezione del personale, supporto alla ricollocazione professionale), e applicare i nuovi contratti.

Le Agenzie per il lavoro devono iscriversi a un apposito Albo, istituito presso il Ministero del Lavoro, e possedere determinati requisiti: un numero minimo di dipendenti a seconda del tipo di prestazione che l’agenzia intende fornire, la qualificazione del personale, l’organizzazione e strutturazione dei locali, le regole di trasparenza. In base alle nuove regole viene loro riconosciuto un ruolo di collocamento del lavoratore, in precedenza assegnato solamente agli uffici pubblici.

In realtà, anche prima, modalità come il lavoro interinale venivano utilizzate da molte imprese come strumenti di selezione e reclutamento di personale. Le società di fornitura di lavoro temporaneo venivano così indirettamente ad assumere una funzione di mediazione tra domanda e offerta di lavoro: secondo dati Ires, infatti, nel 2003 circa il 27% dei lavoratori interinali è stato assunto stabilmente a fine missione. La legge, quindi, non farebbe altro che recepire una pratica, regolamentandola [Ghezzi 2004].

La Borsa continua nazionale dal lavoro, introdotta dalla legge Biagi, è un sistema telematico di incontro tra domanda e offerta di lavoro diretto a favorire una maggiore efficienza e trasparenza del mercato del lavoro, all’interno della quale lavoratori, disoccupati, persone in cerca di lavoro, soggetti autorizzati e datori di lavoro possono decidere di incontrarsi in maniera libera. Questo sistema, che è gestito dal Ministero del Lavoro d’intesa con le Regioni e le Province autonome, è liberamente accessibile da parte dei lavoratori e dalle imprese che possono inserire nuove candidature o richieste di personale direttamente senza ricorrere a intermediari.

Alla rete costituita dalla Borsa del lavoro possono “agganciarsi” operatori pubblici e privati accreditati e autorizzati (Agenzie per il lavoro, Centri per l’impiego), ma anche Università, scuole, enti bilaterali, consulenti del lavoro, creando le premesse per un sistema informativo nazionale del lavoro.

Il successo e la diffusione dei sistemi di reclutamento on-line sono limitati dalla diffusione di Internet: i segmenti più facilmente attivabili da questo strumento di reclutamento sono quelli nei quali i potenziali candidati possiedono una certa familiarità con lo strumento informatico. Un ulteriore limite è dato dall’eccessiva mole di dati che le aziende si trovano a dover gestire e

Punti di forza		Punti di debolezza
Tempestività nel contatto con il mercato Visibilità in Internet Riduzione del tempo di copertura	**Dimensione temporale**	Tempo di elaborazione dei curricola Tempo di manutenzione delle informazioni inserite in rete
Diminuzione dei costi di pubblicazione rispetto ad altre fonti Diminuzione dei costi di archiviazione dei curricola, che hanno formati standard	**Dimensione economica**	Costi di formazione degli addetti al personale all'uso dello strumento Costi di adeguamento delle tecnologie
Autoselezione dei candidati Aumento del bacino di reclutamento (anche verso mercati di nicchia) Possibilità di attrarre "navigatori" che non sono alla riceca attiva di lavoro	**Dimensione Informativa**	Scarsa visibilità in rete per imprese di piccole dimensioni Rischio di *overload* informativo Attività di aggiornamento delle informazioni

FIGURA 6.2 Punti di forza e di debolezza del *recruiting on-line*.

che può comportare un dispendio eccessivo di risorse: alcune ricerche dimostrano che la pubblicazione di un annuncio on-line genera un quantitativo di risposte che è dieci volte superiore a quello generato dai canali tradizionali.

Nella Figura 6.2 sono riassunti i punti di forza e di debolezza nell'uso del reclutamento on-line [Galanaki 2002].

L'ultimo strumento di reclutamento analizzato è rappresentato dalle **società di consulenza** specializzate nella ricerca di personale. Tra queste un ruolo di particolare importanza è svolto dalle società di fornitura di lavoro temporaneo [Consiglio e Moschera 2001].

Un'altra categoria di società di consulenza dedicate alla ricerca di personale sono le società di *executive search* (ricerca di dirigenti), cui spesso si fa riferimento con il termine di "head hunter", cacciatori di teste. In Italia le prime società di *executive search* si sono sviluppate intorno all'inizio degli anni '70, offrendo il loro servizio specialistico a direzioni del personale fortemente focalizzate sui temi sindacali e del conflitto sociale.

Il processo di ricerca adottato da questi operatori specializzati riprende in parte le tecniche e gli strumenti del reclutamento analizzati in precedenza, anche se con alcune particolarità. Il processo inizia nel momento in cui un'impresa cliente commissiona al consulente la ricerca di un manager da inserire in una determinata posizione organizzativa. Come prima attività l'*head hunter* svolge alcune indagini dirette in azienda per comprendere quali dovranno essere le competenze distintive della persona da inserire nel ruolo in-

dicato: soprattutto per posizioni di alto livello gerarchico non sono infatti determinanti le attività previste dalla mansione quanto piuttosto un complesso di capacità e conoscenze che permettano al nuovo manager di inserirsi con facilità nei piani di sviluppo dell'impresa e dare il proprio contributo alla strategia. Fa parte di questa analisi anche la definizione del pacchetto retributivo (retribuzione monetaria diretta e indiretta, benefit, piani di incentivazione) che costituisce una leva importante di attrazione delle risorse. A questo punto il consulente comincia la propria ricerca, definendo innanzitutto il segmento del mercato del lavoro nel quale cercare la persona (settori, funzioni, gruppi di aziende, area geografica) e poi contattando direttamente un primo insieme di candidati. È in questa fase che avviene la prima scrematura dei manager contattati: dalla prima lista presentata, consulente e azienda congiuntamente individuano le persone (in genere 3-4) che andranno a formare la cosiddetta *short list* e che saranno oggetto di un processo di selezione più accurato, al fine di individuare il manager da inserire in impresa.

In conclusione, nella Tabella 6.1 sono riassunti i punti di forza e di debolezza nell'utilizzo del mercato interno e del mercato esterno del lavoro nelle scelte di reclutamento, indicando anche, per ciascuna fonte, gli strumenti utilizzati.

La valutazione del reclutamento

La valutazione delle attività di reclutamento costituisce un importante momento di verifica del processo di assunzione. Può essere orientata all'efficienza di breve periodo oppure al lungo periodo, sul risultato raggiunto, soprattutto in termini di contributo al vantaggio competitivo dell'impresa.

L'efficienza del processo di reclutamento è misurabile per mezzo dell'ammontare dei costi sostenuti per ciascun candidato, o assunto. I costi possono essere poi calcolati in base alla fonte (mercato interno/esterno) e al tipo di strumenti attivati. I costi diretti di reclutamento sono relativi alle attività di predisposizione e pubblicazione degli annunci, alla retribuzione di professionisti esterni o ancora ai rimborsi viaggio per le convocazioni.

$$\textit{costo di reclutamento per candidato} = \frac{\Sigma \text{ costi diretti reclutamento}}{\text{candidati esaminati}}$$

Il tempo è un altro indicatore di efficienza molto importante per questo processo: se il tempo impiegato dal momento in cui gli esperti del reclutamento ricevono la richiesta da parte della line e il momento in cui avviene l'assunzione (*tempo di copertura*) e il tempo impiegato dalla fase di screening all'assunzione (*tempo di risposta*) sono troppo lunghi può darsi che i migliori candidati abbiano nel frattempo accettato proposte più tempestive da parte di concorrenti.

TABELLA 6.1 L'uso del mercato interno/esterno del lavoro nel reclutamento.

	Mercato interno del lavoro	Mercato esterno del lavoro
Benefici	Non ripetizione dei costi di ricerca del personale Aumento integrazione organizzativa Aumento del ritorno degli investimenti in formazione Miglioramento delle relazioni sindacali	Esternalizzazione dei costi di formazione e del rischio di obsolescenza professionale Attivazione concorrenza con l'esterno Aumento della flessibilità del portafoglio di competenze
Costi	Predisposizione di attività di programmazione e monitoraggio Rischi obsolescenza delle competenze del personale Rigidità di gestione della mobilità per alcune categorie professionali e nelle situazioni di crisi Attività di amministrazione	Raccolta e diffusione di informazioni Attività di reclutamento Attività di selezione Costi amministrativi di gestione dei flussi in entrata e in uscita Costi di formazione e inserimento Costi di conflittualità
Strumenti	Passaparola *Job posting*	Autocandidature Scuole, istituti, università Associazioni professionali Sindacati Inserzioni Agenzie pubbliche e private per l'impiego Società di consulenza (società di lavoro interinale, società di *head hunting*, società di ricerca del personale) Internet (*recruiting on-line*, *web site recruiting*, borsa continua del lavoro)

L'efficacia del processo di reclutamento viene misurata in ordine a quanto le caratteristiche delle persone reclutate sono in linea con il fabbisogno di capitale umano dell'impresa. Gli indicatori sviluppati per misurare questo aspetto verificano quindi in che modo i candidati proseguono nel processo di assunzione e se esistono dei canali di reclutamento che forniscono candidati "migliori" di altri.

$$\textit{qualità delle candidature (per canale di reclutamento)} = \frac{\text{candidati che superano lo screening}}{\text{candidati (per canale di reclutamento)}} \times 100$$

$$\textit{tasso di screening} = \frac{\text{candidati che soddisfano gli standard di reclutamento}}{\text{candidati intervistati}} \times 100$$

Il terzo aspetto sul quale deve essere costruita la valutazione del reclutamento è dato dal suo impatto sulla strategia aziendale.

Nel caso in cui l'impresa adotti una strategia competitiva orientata alla riduzione dei costi, il contributo della Direzione Risorse Umane potrà essere valutato in funzione della sua capacità di trovare il segmento del mercato a minor costo del lavoro: rientrano in questa logica, per esempio, le scelte di delocalizzazione produttiva delle imprese italiane nei Paesi dell'Est Europa. In questo contesto la Direzione Risorse Umane supporta la strategia assumendo, secondo la classificazione di Ulrich, il ruolo di gestore (Capitolo 1) orientato a ottimizzare il budget a disposizione, riducendo i costi mediante la riprogettazione del processo e una gestione efficiente delle attività di reclutamento.

Nel caso in cui l'impresa adotti una strategia orientata all'innovazione, un indicatore di impatto può essere il grado di riconoscibilità dell'impresa nel mercato come *employer of choice*, cioè come azienda leader nelle politiche di gestione delle risorse umane. In questo modo, il processo di reclutamento potrebbe essere facilitato nella scelta delle persone ad alto potenziale, dal momento che la reputazione attiva i segmenti del mercato del lavoro a elevata concentrazione di talenti. Un'altra azione a supporto di una strategia di innovazione, che rappresenta un indicatore della capacità della direzione delle risorse umane di interpretare gli obiettivi di business, può essere la capacità di localizzarsi con un sede aziendale o compiere azioni di reclutamento nelle aree dove si trova quella che Florida [2002] definisce la nuova classe creativa: un segmento del mercato del lavoro i cui componenti svolgono attività che consistono nella soluzione di problemi complessi, le quali richiedono una notevole dose di indipendenza, giudizio e capitale umano. Secondo lo studioso americano, i luoghi a elevata densità di lavoratori appartenenti alla classe creativa sono caratterizzati dalle "tre T": tecnologia, talento e tolleranza. Sono cioè luoghi (aree di uno Stato, distretti, città) che hanno una base tecnologica forte e innovativa, uno stock ampio di capitale umano e un sistema sociale aperto e stimolante.

6.4 Come scegliere la persona da inserire?

L'attività di selezione mira a soddisfare le richieste poste dall'organizzazione in termini di risorse conoscitive, professionali e comportamentali, massimizzando il contributo che tali risorse, incorporate nelle persone scelte, portano all'implementazione delle strategie e delle politiche aziendali. Questo significa rispondere alla domanda "Come scegliere la persona da inserire in azienda?".

Il contributo delle risorse umane è dovuto non solo all'insieme di conoscenze apprese durante il processo di sviluppo della propria professionalità,

ma anche alla congruenza e alla continuità di tale apporto rispetto alla strategia dell'impresa. Pertanto, la selezione diventa uno strumento di "raccolta" e "confronto" di informazioni, idee, valori tra datore di lavoro e lavoratore.

Le parti che si confrontano durante la selezione, impresa e candidato, sono in una situazione di asimmetria informativa reciproca e di incertezza rispetto al risultato della negoziazione: non si può infatti sapere *a priori* se il processo di selezione si concluderà con l'assunzione della persona.

Da un lato, l'impresa non conosce tutte le caratteristiche del candidato. Se è vero che una parte di queste sono contenute nel curriculum (titolo di studio, precedenti esperienze lavorative, risultati conseguiti in queste esperienze ecc.), è anche vero che le più profonde non sono immediatamente visibili e possono emergere solo attraverso il lavoro (capacità di lavorare in team, tensione verso l'obiettivo, capacità relazionali ecc.). Le tecniche di selezione, che verranno analizzate in seguito, hanno proprio l'obiettivo di "scoprire" i tratti della persona che non si "leggono" nel curriculum.

Dall'altra parte, anche il lavoratore si trova in una condizione di "ignoranza" rispetto alle caratteristiche dell'impresa e alle sue prospettive di lavoro all'interno dell'organizzazione.

La situazione di **asimmetria informativa** spinge gli attori a comportarsi in maniera opportunistica, fornendo informazioni incomplete o inesatte per raggiungere il proprio obiettivo: per esempio, il lavoratore può tentare di evitare di dare spiegazioni riguardo ai motivi di conclusione dei suoi precedenti rapporti di lavoro se le dimissioni o i licenziamenti sono stati causati da situazioni conflittuali, l'impresa può preferire non dare informazioni riguardo alle prospettive di crescita professionale se immagina che l'impiego della persona sarà di breve periodo. Si configura cioè la situazione che la teoria dell'agenzia definisce come **selezione avversa** o opportunismo *ex ante* [Jensen e Meckling 1976]: il comportamento scorretto messo in atto da un soggetto nella fase di stipulazione di un contratto, in presenza di asimmetria informativa, che gli permette di nascondere o manipolare informazioni per ingannare la controparte.

Questo tipo di comportamento può essere evitato se in entrambi gli attori c'è la convinzione che il rapporto di lavoro avrà una prospettiva di lungo periodo, per cui tutte le informazioni false o omesse emergeranno. È in questo momento che si stabiliscono le basi del contratto psicologico che legherà lavoratore e impresa.

I metodi di selezione, anche i più sofisticati e meglio progettati, non eliminano la responsabilità del selezionatore, ma forniscono informazioni per agevolare la scelta. Le tecniche utilizzate aiutano a ridurre il rischio (e i conseguenti costi) di scegliere una persona inadeguata rispetto al ruolo da coprire e a massimizzare la probabilità di individuare la persona giusta.

La necessità di raccogliere il maggior numero di informazioni sul candidato conduce a sviluppare più fasi all'interno del processo di selezione: una

fase di *screening* dei curricula e una fase di valutazione e scelta dei candidati che verranno poi proposti alla line che ha commissionato la ricerca. L'accuratezza di questo processo (numero di colloqui, uso di strumenti analitici come i test psico-attitudinali, la verifica dei dati di curriculum e delle referenze ecc.) e quindi l'entità dei costi relativi dipendono dalle condizioni del mercato del lavoro (trasparenza, abbondanza di offerta, esistenza di figure professionali definite e valutabili, controllo sindacale e legislativo sull'accesso al lavoro ecc.) oltre che dalle condizioni di utilizzazione del lavoratore.

La fase di screening

Nella fase di *screening* i selezionatori controllano e verificano le informazioni fornite dal candidato nel curriculum o nella scheda che ha sottoposto all'impresa. Questa fase ha l'obiettivo di filtrare i candidati interessanti sulla base di "valori soglia" per una serie di caratteristiche che sono ritenute minime accettabili da parte dell'organizzazione. Queste possono essere relative a fattori demografici (età, genere, condizione familiare), alle conoscenze (titolo di studio posseduto, iscrizione ad albi), al profilo di esperienza (numero e tipo di esperienze lavorative, mobilità all'estero) e alle attitudini (aspettative, capacità di affrontare situazioni nuove). In questo modo il numero di candidature viene ricondotto a un insieme di persone che verranno analizzate nella fase successiva.

Talvolta, nel caso in cui sia stata effettuata un'attività di *pre-screening*, questa fase può essere omessa, dal momento che in quel caso i candidati presentano già un profilo di competenze idoneo a quello cercato. Analogamente, nel caso in cui il reclutamento sia stato fatto nel mercato interno del lavoro, la scelta della persona sarà stata fatta alla luce del suo profilo professionale (che è noto all'impresa) e quindi il collaboratore passerà direttamente alla seconda fase della selezione.

La fase di valutazione

La fase di valutazione rappresenta il cuore del processo di selezione.

La tecnica più utilizzata nella selezione è il **colloquio di selezione** [Gandolfi 2003]. Seppure il colloquio sia uno strumento a uso dell'azienda, non si deve dimenticare che lo scambio di informazioni è reciproco, e risponde anche alle esigenze del candidato. Il colloquio è uno strumento di comunicazione a due vie, in cui i soggetti scambiano determinate informazioni (contenuti del colloquio) opportunamente codificate (parole, espressioni, gesti) attraverso una serie di mezzi (tecniche di colloquio) [Zerilli 1994]. Quindi il colloquio (o intervista di selezione) dovrebbe essere finalizzato a:

- verificare e approfondire le informazioni ricavate nella fase di screening, relativamente al profilo del candidato;
- chiarire, per il candidato, quali sono le aspettative dell'impresa rispetto al ruolo che deve essere coperto;
- presentare l'impresa e trasferirne una buona immagine.

In base a questi diversi obiettivi il colloquio può assumere la forma di intervista preliminare o approfondita, con obiettivi di analisi delle competenze professionali o di definizione dei tratti psicologici del candidato. In genere a una prima intervista di presentazione, tenuta da un addetto alla funzione del personale, segue un colloquio più specifico, con l'intervento anche del responsabile di line, volto ad analizzare motivazioni e capacità dell'intervistato.

Il compito più importante di un intervistatore è valutare la corrispondenza tra il profilo del candidato e la posizione. L'uso di uno schema di intervista consente di massimizzare l'efficacia dello strumento, in quanto concentra le domande sui requisiti della posizione, permette un confronto su base omogenea tra tutti i candidati (che vengono sottoposti a domande simili) e infine aumenta la validità e l'attendibilità di questa tecnica [Trentini 1995].

Un altro aspetto che caratterizza le tipologie di intervista è legato al numero di intervistati e intervistatori. In base a queste variabili si distinguono [Martone 2001]:

- l'intervista uno a uno, il metodo più classico di intervista individuale;
- l'intervista panel, in cui più selezionatori intervistano in simultanea lo stesso candidato;
- l'intervista in serie, che prevede che il candidato sostenga una serie di interviste in sequenza con selezionatori diversi, al fine che questi possano cogliere diversi aspetti del suo profilo;
- l'intervista di gruppo, che prevede la compresenza di più intervistati.

Una seconda tecnica di selezione, molto diffusa ma allo stesso tempo molto discussa, è il **test psicologico**. Il test è uno strumento costruito appositamente per determinare reazioni osservabili e misurabili, riconducibili a una o più qualità psicologiche [Necci *et al*. 1992]. I test più utilizzati nell'attività di selezione sono generalmente di due tipi: i test di abilità e i test di personalità.

I test di abilità (tranne quelli di abilità fisica) misurano una qualche forma di conoscenza che l'individuo ha appreso nel passato, sia in forma strutturata (scuole, corsi di formazione) sia in modo informale (per esempio in precedenti esperienze, sia lavorative sia extra-lavorative). Tra questi si distinguono:

- i test occupazionali, che misurano le conoscenze e le capacità nello svolgimento di una specifica attività. Per esempio, si può misurare la capaci-

tà di tradurre in inglese di un'addetta commerciale oppure la capacità di un operaio di lavorare con una determinata macchina;

- i test psico-attitudinali, per la valutazione della propensione di un individuo a ricoprire posizioni particolari (per esempio attitudine per la meccanica, per il lavoro d'ufficio, per la vendita ecc.) che richiedano abilità di tipo psico-motorio o altre specifiche abilità;
- test di intelligenza o di abilità mentale, che valutano l'intelligenza di una persona in tutte le sue diverse componenti, quali per esempio capacità di ragionamento, memoria, apprendimento, attenzione, capacità di analisi e sintesi, prontezza mentale. I test usati per la misura dell'intelligenza sono finalizzati a verificare il QI (Quoziente Intellettivo) della persona. Punteggi elevati in questo tipo di test dovrebbero essere predittivi di rapidità di apprendimento e capacità di affrontare situazioni nuove e complesse.

I test di personalità descrivono i tratti innati e le caratteristiche della sfera caratteriale, relazionale e affettiva della persona, li classificano e li confrontano con i dati di altre persone, fornendo una misura relativa della sua capacità di utilizzare il proprio potenziale intellettivo [Roberts 2000].

BOX 6.7

La selezione dei capi alla Sorin

La Sorin, quotata alla Borsa di Milano, oltre a essere oggi la principale azienda europea biomedicale, è leader mondiale nella cardiochirurgia. Nel 2003 un milione di persone sono state curate grazie ai suoi prodotti in 80 Paesi. Sempre nel corso dello sesso anno ha ottenuto un fatturato 715 milioni di euro con quasi 5000 persone, di cui il 30% sono negli Stati Uniti e il 10% in Giappone e Asia. La Sorin adotta un'organizzazione a matrice incentrata su un gruppo di *business unit*, di cui una dedicata al Cardiac rhythm management, cioè alla gestione del ritmo cardiaco.

La Sorin come gestisce la selezione dei capi?

È un'area alla quale dedichiamo molta attenzione perché la riteniamo strategica in un business come il nostro che, per forza di cose, si muove su uno scacchiere mondiale. Per noi la qualità delle risorse umane è un fattore chiave. Pensi che, solo nella ricerca, abbiamo più di 450 addetti.

A quali requisiti devono rispondere le persone che intendono assumere ruoli manageriali? Qual è la vostra griglia di selezione?

Sono quattro i criteri base. Al primo posto mettiamo la leadership, intesa come capacità di guidare strutture complesse multifunzionali. Anche le capacità di comunicazione, sia all'interno dell'azienda sia verso l'esterno, risultano molto importanti perché noi ci rivolgiamo a gruppi di opinion leader eterogenei e complessi ai quali dobbiamo illustrare i vantaggi derivanti ai pazienti da soluzioni terapeutiche complesse come quelle che offriamo.

Gli altri due fattori chiave?

Sempre per la peculiarità del nostro business, diventa strategico possedere la capacità di muoversi in culture differenti e di aver quindi dimostrato di saper lavorare in Paesi stra-

Le critiche mosse ai test psicologici sono relative al fatto che il tentativo di prevedere il comportamento del lavoratore in via indiretta sulla base di determinate caratteristiche personali può essere condizionato da numerosi limiti, quali: l'esistenza di differenze significative nei requisiti posseduti dai diversi soggetti (intelligenza, abilità manuale, motivazioni, dominio dell'emotività); la non sempre dimostrata relazione tra il possesso di certi requisiti e il successo di una persona nello svolgimento di una certa mansione; la difficoltà di misurare rigorosamente i requisiti e di valutare la relazione tra risultati dei test ed esito lavorativo [Bagnato e Paoletti 1998].

L'**assessment center** [Cocco e Gallo 1999] è uno strumento di valutazione complesso che coinvolge diversi momenti di valutazione (effettuati con differenti tecniche) e più valutatori. Con questo strumento, prevalentemente indirizzato alla misurazione del potenziale, il giudizio su ogni candidato è scomposto in più valutazioni, basate su specifiche prove, che vengono ricomposte alla fine del processo e sulle quali si basa la decisione di selezione. Gli assessment center sono in genere utilizzati sia in fase di assunzione sia per decisioni relative alla carriera di un individuo.

Le tecniche di selezione utilizzate negli assessment center variano in funzione della loro capacità di rilevare e valutare i comportamenti indivi-

nieri e in ambienti diversi da quelli italiani. Infine, un'importanza particolare viene attribuita al fatto di saper lavorare in team. Diamo molta importanza, come in tutte le strutture complesse, all'autorevolezza e all'abilità di saper far succedere le cose senza necessariamente avere il controllo gerarchico di tutti gli "ingranaggi" aziendali. Alla Sorin non c'è spazio per le prime donne.

Come decidete le promozioni e l'assegnazione delle posizioni libere?

Ogni anno investiamo energie, risorse e quattrini rilevanti nella formazione. La riteniamo un elemento chiave per tenere le persone più qualificate legate a noi. Anche perché accorpiamo ai corsi la possibilità di crescita professionale. Investiamo molto sulle risorse umane in modo da avere per ogni posizione significativa un "numero due e tre", non dico in panchina, ma in lista di attesa. Nel senso che, quando si libera un posto di rilievo in azienda, prima guardiamo al nostro interno, dove in genere troviamo alcuni candidati. Ma non basta. Fatto questo primo passo, spesso ricorriamo a consulenti esterni per verificare quello che offre il mercato. In molti casi il ballottaggio definitivo avviene proprio sul filo di lana. Per noi è anche un modo per verificare sia il nostro livello competitivo sia la capacità di attrazione della società.

Utilizzate altri strumenti per selezionare i talenti?

Oltre a quelli classici a disposizione di tutti i responsabili delle risorse umane, ci siamo inventati un "Talent day" dove il comitato esecutivo dell'azienda valuta il percorso di carriera delle persone chiave, in modo da poter offrire loro il maggior potenziale di crescita possibile. In genere avviene dopo le ferie estive, in settembre, di ritorno dalle vacanze. Si parte dagli obiettivi annuali e si valutano i risultati, non solo sotto l'aspetto quantitativo, ma anche e soprattutto dal punto di vista del "come" sono stati conseguiti, cioè l'elemento che riguarda il futuro delle persone.

[Intervista tratta (con adattamenti) da "Il Sole 24 Ore", 17/07/2004]

duali corrispondenti al profilo della posizione che deve essere coperta. Particolarmente utilizzate, comunque, sono le simulazioni, che permettono di valutare contemporaneamente competenze e dimensioni della personalità, quali: la comunicazione orale, la capacità di pianificazione, la capacità di delegare, la leadership, il controllo, la tolleranza dello stress, l'adattabilità. Tra le tecniche di simulazione utilizzate negli assessment center vi è la *leaderless group discussion*, uno strumento che simula l'interazione in piccoli gruppi per la risoluzione di un problema. Il gruppo, nel quale non viene nominato *a priori* un leader, deve affrontare e risolvere un problema (in genere una situazione aziendale, sulla quale vengono fornite poche informazioni) in un tempo limitato. I membri del gruppo sono spinti a collaborare o a competere per risolvere la situazione, facendo emergere in questo modo i tratti della loro personalità.

Infine le **BEI** (*Behavioral Event Interview*), o interviste sugli episodi comportamentali, sono uno strumento di valutazione legato all'approccio per competenze, che consente di rilevare la personalità, gli stili cognitivi e quello che il soggetto pensa, prova, desidera fare trovandosi in una certa situazione. Durante l'intervista il selezionatore chiede al candidato di riflettere su alcune importanti situazioni di lavoro portate a termine con successo e su altre invece risultate fallimentari, e di descriverle mettendo in luce il suo comportamento e le sue sensazioni [Carretta *et al*. 1992].

La valutazione del candidato può quindi essere affrontata dall'impresa con un portafoglio di strumenti molto ampio, la cui bontà e adeguatezza rispetto agli obiettivi della selezione può essere valutata in base ad alcuni criteri:

- **validità:** la capacità dello strumento di selezione di misurare la caratteristica che si vuole valutare. In base a questo criterio deve esserci una correlazione elevata tra i risultati del test di selezione e la caratteristica oggetto d'indagine (che in genere è collegata alla performance individuale). A tal proposito alcune ricerche [Reina, Soda e Bagnato 2004] dimostrano come esista una relazione causale tra livello di performance individuale e profilo di competenze rilevate in sede di selezione. In particolare, i fattori individuali (come le competenze relazionali) hanno un impatto immediato sulla prestazione; al contrario, i fattori legati alla natura del lavoro non sono un segnale di performance superiore dal momento che si attivano solo grazie all'esperienza e alla seniority;
- **attendibilità e fedeltà:** il grado di stabilità della misurazione rispetto a una variabile. Questo significa che se viene somministrato un test a una persona in due momenti diversi i risultati ottenuti devono essere costanti, oppure che se vengono somministrati nello stesso momento due test diversi che misurano la stessa caratteristica questi devono dare risultati simili;

- **sensibilità:** la capacità del test di far emergere le differenze tra i candidati, non concentrando ma distribuendo i valutati tra le diverse classi di risultato (scarso, medio, alto);
- **predittività:** la capacità della metodologia di valutazione di prevedere un tipo di comportamento futuro. Gli strumenti di selezione devono cioè essere progettati per far emergere quei tratti e quelle caratteristiche nascoste che sono all'origine delle asimmetrie informative tra candidato e impresa;
- **economicità:** l'utilizzo dello strumento deve produrre risultati in termini di soddisfacimento di standard di selezione che compensino il costo sostenuto. In altre parole, dato uno strumento di selezione in uso nel passato (per esempio, il solo colloquio), il costo addizionale richiesto per passare a uno strumento più complesso (per esempio, il test) deve essere inferiore al beneficio addizionale che si prevede di ottenere in termini di miglioramento del processo di selezione [Necci *et al*. 1992].

La valutazione della selezione

Anche per quanto riguarda la selezione la considerazione dell'efficienza, dell'efficacia e dell'impatto è un momento importante per comprendere la capacità di questo processo di rispondere alle esigenze strategiche dell'impresa.

L'efficienza del processo di selezione può essere commisurata ai costi sostenuti per ciascun intervistato o assunto.

I costi da considerare in questo calcolo sono, per esempio, quelli dell'impegno degli addetti alla selezione, degli addetti di linea operativa coinvolti nel processo, di amministrazione e gestione dei curricula degli intervistati, dei rimborsi viaggio dei candidati.

$$\textit{costo di selezione per assunto (intervistato)} = \frac{\Sigma \text{ costi di selezione}}{\text{candidati assunti (intervistati)}}$$

Oltre a quelli che hanno una manifestazione monetaria evidente, si devono aggiungere anche i costi potenziali associati a una non corretta decisione. Essi sono di due tipi:

- costi legati all'assunzione di una persona non adatta (*falso positivo*), come danneggiamenti dei macchinari, o più semplicemente scarsa produttività, peggioramento del clima organizzativo ecc.;
- costi dovuti alla mancata assunzione di una persona adatta (*falso negativo*).

L'efficacia del processo di selezione considera la capacità di questa attività di scegliere il candidato adatto alla strategia aziendale. Gli indicatori sviluppati

per catturare questo aspetto tentano di misurare le performance (nel breve e nel lungo periodo) degli assunti.

$$\textit{customer satisfaction della selezione} = \frac{\text{assunti}}{\text{candidati proposti alla line}} \times 100$$

$$\textit{tasso turnover dei nuovi assunti} = \frac{\text{assunti che escono volontariamente dall'impresa dopo } n \text{ mesi}}{\text{assunti}} \times 100$$

$$\textit{indicatore di carriera} = \frac{\text{assunti promossi dopo } N \text{ anni}}{\text{assunti}} \times 100$$

$$\textit{tasso di sopravvivenza} = \frac{\text{assunti ancora in azienda dopo } N \text{ anni}}{\text{assunti}} \times 100$$

Nel caso in cui l'impresa adotti una strategia competitiva orientata alla *customer satisfaction*, l'impatto della selezione potrà essere valutato in funzione della sua capacità di scegliere persone che vengono esplicitamente indicati dai clienti come interfaccia privilegiata nel momento in cui questi si rivolgono all'impresa; propongono soluzioni di marketing innovative per gestire il servizio al cliente. Riprendendo la classificazione di Ulrich, la direzione risorse umane interpreta, in questo caso, il ruolo di *business partner*: le attività di rilevazione della *customer satisfaction* permettono infatti di valutare l'allineamento della selezione rispetto alla strategia di servizio al cliente.

Ipotizzando invece che l'impresa adotti una strategia orientata all'eccellenza, gli indicatori di impatto della selezione saranno legati alla misurazione della capacità della funzione risorse umane di costruire un team di persone in grado di sviluppare nuovi prodotti, supportare la strategia di innovazione e lavorare in gruppi interprofessionali a elevata creatività (Caso Ferrari, Box 1.1). In questo caso la Direzione Risorse Umane si configura come partener strategico e agente di cambiamento: le sue attività sono infatti rivolte alla costruzione di politiche delle risorse umane basate sulla condivisione dei valori coerenti con la missione e le strategie aziendali che sono orientate al cambiamento continuo, alla flessibilità e all'innovazione.

6.5 La fase di inserimento

Una volta terminata la ricerca della persona più adatta a coprire la posizione organizzativa vacante, il processo di assunzione arriva alla fase di inserimento dell'individuo nel suo ruolo organizzativo.

Per ridurre i rischi associati a questa fase l'impresa ha a disposizione diverse alternative di azione.

Innanzitutto può seguire una strategia di inserimento basata su strumenti contrattuali, alcuni dei quali sono stati espressamente ideati dal legislatore per favorire un ingresso "soft" dei giovani nel mondo del lavoro. Si fa riferimento a strumenti quali gli stage, il lavoro interinale, l'apprendistato, i contratti a tempo determinato, le borse di studio. Il fatto che una buona percentuale di questi rapporti si trasformino in assunzioni, conferma il loro uso con finalità selettive.

In secondo luogo, l'impresa può attivare un piano di orientamento, composto da un insieme di azioni di informazione e assistenza formativa programmate per seguire il nuovo assunto nel primo periodo di attività aziendale [Zerilli 1994]: il mentoring e il coaching rappresentano due sistemi utilizzati in questa fase.

Il **mentoring** è il processo di affiancamento del nuovo entrato da parte di un collega più anziano ed esperto, che è incaricato di vigilare sui percorsi di apprendimento e sullo sviluppo di carriera del giovane [Felice e Tagliavini 2004]. L'esistenza di una guida o di un esempio da seguire per crescere, che possono essere sia esterni sia interni all'organizzazione, rappresenta un solido sostegno per il proseguimento della carriera e per l'apprendimento dei comportamenti organizzativi. L'apprendimento avviene in molti casi attraverso l'osservazione di quello che fanno o hanno fatto i "maestri", che divengono figure da imitare con un atteggiamento fiducioso e quasi di dedizione.

Il **coaching** è un'attività che ha come presupposto la relazione tra il coach e un altro individuo o gruppo finalizzata al raggiungimento di un obiettivo [Fatali *et al*. 2002]. Il coach è un professionista, o un altro collaboratore dell'impresa, capace di stimolare consapevolezza e responsabilità nella persona tali che questa possa migliorare la propria performance. A differenza del mentoring, che è più orientato ad aiutare la persona a gestire il proprio ruolo organizzativo, il coaching è fortemente focalizzato sulla trasmissione di competenze al fine dell'ottenimento di performance superiori.

Selezione in uscita Nel processo di confronto tra i fabbisogni aziendali di persone e il mercato del lavoro, va considerata anche la "deselezione" o selezione in uscita. Questa può essere operata dal lavoratore che decide di abbandonare l'azienda e, quindi, valuta se cambiare azienda, lavorare autonomamente o uscire dal mercato del lavoro [Anzaloni 1992]. Oppure può avere come protagonista l'impresa che può operare con azioni dirette volte a risolvere il rapporto di lavoro (per queste esistono garanzie di tutela individuale e collettiva che rendono questa soluzione comunque onerosa per il datore di lavoro) oppure attraverso azioni indirette volte a sollecitare un'iniziativa volontaria del lavoratore.

Il ricorso alla selezione negativa può essere segnale di errori nella programmazione del personale, nelle politiche di gestione dello sviluppo individuale e delle carriere e, soprattutto, nella selezione. Proprio per questo moti-

vo, le imprese usano effettuare interviste di uscita e, comunque, raccogliere e interpretare con sistematicità tutte le possibili informazioni relative a ciascun caso, al fine di avere un *feedback* sulle politiche adottate.

Tra le tecniche di selezione in uscita particolarmente efficace e in rapida diffusione è l'**outplacement**. L'outplacement nasce negli Usa negli anni '60 e si sviluppa in Italia a partire dal 1987. È un tipo di consulenza di supporto alla ricollocazione professionale. Si tratta di un servizio a carico dell'azienda, che stipula un preciso contratto con una società di outplacement per favorire il re-inserimento professionale dei dipendenti con cui vuole risolvere il rapporto di lavoro. L'intervento può essere individuale (cioè può risultare frutto di un accordo diretto tra il dipendente e l'azienda) o collettivo (cioè risultato di accordi sindacali riguardanti gruppi di lavoratori).

L'outplacement individuale fornisce supporto fino al completamento del processo di ricollocazione, e prevede una metodologia caratterizzata da alcune fasi fondamentali:

- fase di "supporto psicologico" al candidato, finalizzata alla rimotivazione. Questo obiettivo viene raggiunto attraverso la definizione di un "bilancio di carriera", attraverso il quale emergono le competenze e le capacità trasferibili ad altro contesto lavorativo;
- fase di formazione specifica relativa alla propria presentazione e "autopromozione" sul mercato del lavoro;

BOX 6.8

Outplacement: alcuni casi aziendali

È stato il gruppo Zanussi a effettuare nel 1993 uno dei primi interventi di outplacement in Italia.

La riorganizzazione del gruppo progettata in quegli anni provocò la pianificazione di 1200-1300 esuberi nel corso del triennio 1993-95. I "tagli" (una riduzione di meno del 10% della manodopera complessiva) erano il risultato di un andamento incerto del mercato e di un'esigenza di incremento dell'efficienza delle fabbriche con strutture più snelle e flessibili. Per gestire le eccedenze di personale l'azienda non ricorse alla cassa integrazione a zero ore e ai licenziamenti immediati, ma preferì la strada dell'outplacement, della "mobilità lunga" in vista della pensione, degli esodi incentivati.

Attualmente sono diversi e sempre più ampi gli ambiti di applicazione dei servizi di ricollocazione professionale.

"Abbiamo avuto diverse esperienze in passato con i servizi di outplacement" spiega Norberto Mazzoni direttore risorse umane del gruppo Schneider, multinazionale che opera nel campo della produzione e commercializzazione di apparecchi per la distribuzione elettrica e il controllo industriale. Circa 2500 i dipendenti in Italia. "Le esperienze di ricollocazione hanno coinvolto circa 30 persone, tra dirigenti e impiegati e sono iniziate nel 2002 durante una fase di ristrutturazione dell'azienda. A oggi tra i casi individuali la ricollocazione è stata tra il 70% e l'80%, mentre per l'outplacement di gruppo ci sono più difficoltà

♦ fase di attivazione individuale del candidato per individuare l'attività e il posto di lavoro che più gli si addicono.

Le prime operazioni di outplacement collettivo sono state effettuate in Italia nei primi anni '90. Da allora le esperienze si sono moltiplicate e anche nei casi di ristrutturazione che prevedono la liberazione sul mercato di gruppi di impiegati o operai viene utilizzata la soluzione outplacement. Gli outplacement collettivi hanno una durata predefinita e generalmente sono gestiti anche con la collaborazione del sindacato.

Secondo i dati diffusi nel 2004 dall'Aiso (Associazione Italiana Società di Outplacement) e dall'Apro (Associazione Professionisti di Outplacement-management) negli ultimi dieci anni in Italia sono state assistite 10 000 persone attraverso l'outplacement individuale (con quasi il 90% ricollocato sul mercato) e oltre 12 000 (negli ultimi 3 anni) attraverso quello collettivo (con ricollocazioni tra il 40% e il 70%).

6.6 Una scelta strategica

Il processo di assunzione rappresenta il primo passo nella creazione della relazione tra lavoratore e impresa. Reclutamento e selezione possono rappresentare una semplice "reazione" dell'impresa alla necessità di soddisfare il

con il ricollocamento del 50% del personale coinvolto". Un percorso iniziato attraverso intese con il sindacato.

I servizi di outplacement sono stati utilizzati anche da Baxter, azienda farmaceutica leader nella gestione dei processi per la dialisi. Sede principale a Chicago, stabilimenti produttivi anche in Italia (1100 i dipendenti). "Nell'ambito dei processi di riorganizzazione" – spiega Giorgio Cicco direttore del personale – "è stato necessario ridefinire alcune posizioni di lavoro. Per la prima volta abbiamo utilizzato servizi di outplacement individuale destinati a dirigenti, impiegati qualificati e quadri". Esperienza già fatta da Baxter in altri Paesi. "I risultati sono stati positivi e hanno portato alla ricollocazione dell'80% dei casi con soddisfazione del personale. Posso dire che è recepito in maniera positiva perché è anche un supporto psicologico che consente al lavoratore di pensare alla futura carriera professionale".

La crisi nel mercato del tessile ha spinto molte aziende del settore a utilizzare servizi di ricollocazione professionale. "Le difficoltà del comparto e la concorrenza cinese ci hanno spinto a riorganizzarci" – conferma Giuseppe Bertolino direttore del personale del Gruppo Miroglio – "nello stabilimento di Ginosa in Puglia c'è stata una riduzione del personale da 360 a 300 dipendenti e dunque si è posto il problema della ricollocazione professionale". Outplacement collettivo per circa 15 operai dello stabilimento che hanno iniziato di recente la prima fase di colloqui e formazione. "La reazione è stata positiva. Questi servizi infatti aiuteranno chi ha perso il posto a ricollocarsi nell'ambito di altra attività presente sul territorio".

proprio fabbisogno di personale oppure possono configurarsi come attività attraverso le quali l'organizzazione crea le premesse per lo sviluppo di un patrimonio di risorse strategiche. Questo è vero sia che l'impresa decida di rivolgersi al mercato interno del lavoro sia che scelga la via del mercato esterno. In entrambi i casi, infatti, la Direzione Risorse Umane si deve "mettere in ascolto" della strategia aziendale e dedicare una attenzione "culturale" al processo di reclutamento e selezione individuando persone portatrici di potenzialità e competenze in grado di interpretare i valori dell'impresa e di "parlare" alla strategia aziendale.

Questo obiettivo può essere raggiunto da una funzione di gestione delle risorse umane che si configuri come un *business partner* in grado non solo di interpretare, ma anche di alimentare, la direzione dello sviluppo strategico e tradurre la *mission* in attività operative.

Bibliografia Parte 1

Albertini S., 2002, *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, Milano.

Alderfer C.P., 1972, *Existence, relatedness, and growth*, The Free Press, New York.

Anzaloni A., 1992, "La selezione in uscita: l'outplacement", in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Auteri E., 2004, *Management delle risorse umane*, (4ª edizione), Guerini e Associati, Milano.

Bagnato G., **Paoletti F.**, 1998, "Competenze e contesti di riferimento: posizione, organizzazione e lavoro in genere", *Sviluppo & Organizzazione*, 168, 79-84.

Ball K.S., 2001, "The use of human resource information systems: a survey", *Personnel Review*, 30 (6), 677-693.

Barbieri P., 1997, "Non c'è rete senza nodi. Il ruolo del capitale sociale nel mercato del lavoro", *Stato e mercato*, 49, 67-109.

Barney B.B., **Ouchi W.G.** (a cura di), 1986, *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco.

Barzucchetti S., **Ouzilleau C.**, 1994, *Bilans de compétences des managers*, Les éditions d'organisation, Paris.

Bass B.M., **Barrett G.V.**, 1981, *People, Work and Organization*, Allyn and Bacon, Boston.

Beatty R.W., **Huselid M.A.**, **Scheiner C.E.**, 2003, "New HR metrics: scoring on the business scorecard", *Organizational Dynamics*, 32 (2), 107-121.

Becker B.E., **Huselid M.A.**, 2003, "Measuring HR? Benchmarking in not the answer", *HR Magazine*, December, 57-61.

Becker B.E., **Huselid M.A.**, **Ulrich D.**, 2001, *The HR scorecard*, Harvard Business School Press, Boston MA.

Becker G.S., 1964, *Human Capital*, Columbia University Press, New York.

Beer M., **Spector B.**, **Lawrence P.R.**, **Mills D.Q.**, **Walton R.E.**, 1984, *Managing Human Assets*, Free Press, New York .

Beyou C., 2003, *Manager les connaissances. Du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation*, Editions Liaisons-Cegos, Paris .

Boccalari R., 1999, "I modelli delle competenze", in Capucci (a cura di), *Business, strategia, competenze*, Guerini, Milano.

Borgese A., 2002, "Strategie di business e gestione delle risorse umane", *Sviluppo & Organizzazione*, 193, 113-124.

Boyatzis, R., 1982, *The competent manager*, Wiley, New York.

Brucchi L. (a cura di), 2001, *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, Bologna.

Camuffo A. (a cura di), 1998, *Piccoli grandi capi. Competenze per la produzione flessibile*, Etas, Milano.

Camuffo A., 1992, "I costi di direzione e sviluppo del personale", in Costa G., 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Camuffo A., 1996, "Competenze: la gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa", *Economia & Management*, 2.

Camuffo A., 2000, "Il valore delle competenze", *Sviluppo & Organizzazione*, 178.

Camuffo A., 2002, "The Changing Nature of Internal Labor Market", *Journal of Management and Governance*, 6, 281-294.

Camussone P.F., 2000, *Informatica, organizzazione e strategie*, McGraw-Hill, Milano.

Cappelli P., 2001, "Making the most of on-line recruiting", *Harvard Business Review*, Marzo, 139-146.

Capucci U. (a cura di), 1999, *Business, strategia, competenze*, Guerini, Milano.

Carretta A. *et al.*, 1992, *Dalle risorse umane alle competenze*, Angeli-Hay Group, Milano.

Cerrutti C., 1999, *Sistemi informativi e capacità competitiva*, Giappichelli, Torino.

Checchi D., 1999, *Istruzione e mercato*, Il Mulino, Bologna.

Civelli F., **Manara D.**, 1997, *Lavorare con le competenze*, Guerini, Milano.

Cocco G.C., **Gallo A.**, 1999, *Fare assessment: dalla tradizione all'innovazione*, Franco Angeli, Milano.

Comacchio A. (a cura di) 1999, *L'ufficio che cambia. Nuove competenze per le professioni impiegatizie*, Etas, Milano.

Comacchio A., 2002, *Su una lettera non scritta. Economia e organizzazione del reclutamento on-line*, III Workshop di Organizzazione Aziendale.

Consiglio S., **Moschera L.**, 2001, *Le società di fornitura di lavoro temporaneo in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

Cooper R.K., **Sawaf A.**, 1997, *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organization*, Grosset-Putnam, New York.

Costa G. (a cura di), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.

Costa G., **Nacamulli R.C.D.** (a cura di), 1997, *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Voll. II e III, Utet Libreria, Torino.

de Montmollin M., 1984, *L'intelligence de la tache. Eléments d'ergonomie cognitive*, Peter Lang, Berne.

Doeringer P.B., **Piore M.J.**, 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, D.C. Heath and Company, Lexington.

Dunlop J.T., 1958, *Industrial Relation Systems*, Holt, New York.

Dyer L., **Holder G.W.**, 1988, "A Strategic Perspective of Human Relations Management", in Dyer L. (a cura di), *Human Relations Management*, Bna, Whashington, Dc.

Fairris D., 2002, "Internal Labor Markets and Worker Quits", *Working Paper*.

Fatali G., **Nardini G.**, **Sprega F.**, 2002, *Il coaching organizzativo*, FrancoAngeli, Milano.

Felice A., **Tagliavini A.**, 2004, *CAMEO. Comparazione ed analisi del mentoring in Europa*, FrancoAngeli, Milano.

Fitz-enz J., 2000, *The ROI of human capital*, AMACOM, New York.

Florida R., 2002, *The Rise of Creative Class*, Basic Books, New York, (trad. it. *L'ascesa della nuova classe creativa*, Mondadori, Milano, 2003) .

Fontana R., 2002, *Il lavoro di genere*, Roma, Carrocci.

Galanaki E., 2002, "The decision to recruit online: a descriptive study", *Career Development International*, 7 (4), 243-251.

Galimberti U., 1992, *Dizionario di psicologia*, Utet, Torino.

Gandolfi G., 2003, *Il processo di selezione*, FrancoAngeli, Milano.

Gerli F., 2002, *La nuova formazione manageriale*, Carrocci, Roma.

Ghezzi G., 2004, *Il lavoro tra progresso e mercificazione*, Ediesse, Roma.

Giannini M., 2001, "Education and job market signalling: how robust is the nexus?", *Economia Politica*, 18 (1), 41-56.

Goleman D., 1995, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York (trad it. *Intelligenza Emotiva*, Rizzoli, Milano 1998).

Grandori A., 1999, *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

Grimshaw D., **Rubery J.**, 1998, "Integrating internal and external labour markets", *Cambridge Journal of Economics*, 22 (2), 199-220.

Grimshaw D., **Ward K.G.**, **Beynon H.**, 2001, "Organizations and the Transformation of the Internal Labour Market", *Work, Employment & Society*, 15 (1), 25-54.

Guidetti G., 2001, "Teoria della segmentazione e dei mercati interni del lavoro", *Economia Politica*, XVIII/2, 249-305.

Herzberg F., 1966, *Work and the Nature of Man*, World Pub, New York.

ISEOR (a cura di), 1994, *L'audit social au service du management des ressources humaines*, Economica, Paris.

Jackson S.E., **Hitt M.A.**, **Denesi A.S.** (a cura di), 2003, *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Wiley, New York.

Jackson S.E., **Schuler R.S.**, 2003, *Managing Human Resources Through Strategic Partnership*, (8ª edizione), Thomson South-Western.

Jensen M.C., **Meckling W.H.**, 1976, "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 4 (ora anche in Barney B.B., Ouchi W.G. (a cura di), 1986, *Organizational Economics*, Jossey-Bass, San Francisco).

Joras M., **Ravier J-N.**, 1993, *Comprendre le bilan de compétences*, Editions Liaisons, Paris.

Kaneklin C., 1997, "Le dinamiche di gruppo", in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet, Torino.

Kaplan R.S., **Norton D.P.**, 1996, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston MA (trad.it. *Balanced scorecard. Tradurre la strategia in azione*, Isedi, Torino, 2000).

Kerr C., 1954, "The balkanisation of labour markets", in Bakke E. *et al*. (a cura di), *Labour mobility and economic opportunity*, Technology Press of MIT, Cambridge Mass..

Klarsfeld A., **Olry E.** (a cura di), 2003, *Gérer les compétences: des instruments aux processus*, Vuibert, Paris.

Lazear E.P., 1998, *Personnel Economics for Managers*, Wiley, New York.

Lazear E.P., **Oyer P.**, 2004, "Internal and external labor markets: a personnel economics approach ", *Labor Economics*, 11 (5), 527-554.

Leclerq E., 1999, *Les théories du marché du travil*, Éditions du Seuil, Paris.

Leonardi S., **Mottura G.** (a cura di), 2002, *Immigrazione e sindacato*, Ediesse, Roma.

Leontaridi M.R., 1998, "Segmented labour markets: theory and evidence", *Journal of Economic Surveys*, 12 (1), 63-101.

Levy-Leboyer C., 1993, *Le bilan des compétences*, Les éditions d'organisation, Paris.

Likert R., 1961, *New patterns of management*, McGraw-Hill, New York (trad. it. *Nuovi modelli di direzione aziendale*, Angeli, Milano, 1973).

Lindbeck A., **Snower D.J.**, 1988, *The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment*, MIT Press, Cambridge Mass.

Louart P., 2003, "L'impact des systèmes educatifs sur la gestion des compétences, une comparaison internationale" in Klarsfeld A., Olry E. (a cura di), *Gèrer les compétences: des instruments aux processus*, Vuibert, Paris.

Manzolini L., 1992, "La gestione strategica delle risorse umane tra pianificazione organizzativa e pianificazione del personale", in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino .

Marbach V., 1999, *Evaluer et rémunérer les compétences*, Les éditions d'organisation, Paris.

Martone A. (a cura di), 2002, *La selezione del personale*, Guerini e Associati, Milano.

Maslow A., 1954, *Motivation and Personality*, Harper and Row, New York.

Mc Call J.J., 1970, "Economics of information and job-search", *Quarterly Journal of Economics*, 84, 113-126.

McClelland D.C., 1961, *The achieving society*, Van Nostrand, Princeton .

McClelland D.C., 1985, *Human Motivation*, Scott Foresman and Company, Glenview.

McGregor D., 1960, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.

Michaels E., **Handfield-Jones H.**, **Axelrod B.**, 2001, *The war for talent*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *La guerra dei talenti*, Etas, Milano, 2002).

Michel S., **Ledru M.**, 1991, *Capital compétence dans l'entreprise. Une approche cognitive*, ESP, Paris.

Napoleoni C., 1974, *Mercato del lavoro e situazione italiana* (ciclostilato), Fondazione Agnelli, Torino.

Necci A. *et al*., 1992, "L'uso dei test nella selezione" in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, 3 voll., Utet, Torino.

Nonaka I., 1991, "The knowledge-creating company", *Harvard Business Review*, 69, November-December, 96-104 .

O'Reilly C., **Pfeffer J.**, 2000, *Hidden Value*, Harvard Business School Press, Boston MA.

Osterman P., 1975, "An empirical study of labor market segmentation", *Industrial and Labor Relations Review*, 28 (4), 508-523.

Osterman P., 1987, "Choice of Employment Systems in Internal Labor Market", *Industrial Relations*, 26 (1), 46-67.

Peterson S., 2004, "Toward a Theoretical Model of Employee Turnover: A Human Resource Development Perspective", *Human Resource Development Review*, 3 (3), 209-227.

Phelps E.S., 1972, "The statistical theory of racism and sexism", *American Economic Review*, 62 (4), 659-661.

Phillips J.J., 1998, *Misurare la funzione risorse umane*, McGraw-Hill, Milano.

Piore M.J., 2002, "Thirty Years Later: Internal Labor Markets, Flexibility and New Economy", *Journal of Management and Governance*, 6, 271-279.

Plane J.-M., 2003, *La gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.

Plombeni M.L., 2002, "L'orientamento nei centri per l'impiego", *Professionalità*, 69.

Porter M.E., 1985, *Competitive advantage*, Free Press, New York (trad.it. *Il vantaggio competitivo*, Edizioni Comunità, Milano, 1987).

Praussello F., **Marenco M.**, 1996, *Economia dell'istruzione e del capitale umano*, Laterza, Roma.

Quaglino G.P., **Cortese C.G.**, **Ronco P.**, 1997, "La motivazione" in Costa G., Nacamulli R.C.D. (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Utet Libreria, Torino.

Rahman A., **Eldridge D.**, 1998, "Reconceptualising human resource planning in response to institutional change", *International Journal of Manpower*, 19 (5), 343-357.

Ratti F., 2001, *Talenti e competenze. Lavoro, persone, organizzazione*, Guerini, Milano.

Reina T., **Soda G.**, **Bagnato G.**, 2004, "Talenti o brocchi? La selezione del personale e le performance individuali", *Economia & management*, 2, 97-108.

Roberts G., 2000, *Recruitment and Selection*, CIPD, London.

Rossi N., 1997, *L'istruzione in Italia: solo un pezzo di carta*, Il Mulino, Bologna.

Rullani E., 2004, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

Sestito P., 2002, *Il mercato del lavoro in Italia*, Laterza, Bari.

Shapiro C., **Stiglitz J.**, 1984, "Equilibrium unemployment as a worker discipline Device", *American Economic Review*, 74 (3), 433-444.

Simon H.A., 1947, *Administrative Behavior*, Macmillan, New York (trad. it. *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1967).

Solari L., **Zanon A.**, 2001, *La quasi-fine della gerarchia*, FrancoAngeli, Milano.

Spence M., 1973, "Job marketing signalling", *Quarterly Journal of Economics*, 8, 355-374.

Spencer L.M., **Spencer S.M.**, 1993, *Competence at work. Models for superior performance*, Wiley, New York (trad. it. *Competenza nel lavoro*, Angeli, Milano, 1995).

Stewart T., 1997, *Intellectual Capital. The new wealth of Organizations*, Doubleday/ Currency, New York.

Thurow L.C., 1975, *Generating Inequality, Basic Books*, New York (trad. it. *Alle origini dell'ineguaglianza*, Vita e Pensiero, Milano, 1982).

Trentini G. (a cura di), 1995, *Manuale del colloquio e dell'intervista*, Utet, Torino.

Ulrich D., **Lake D.**, 1990, *Organizational Capability*, Wiley, New York.

Vroom V. H., 1964, *Work and motivation*, Wiley, New York.

Walker J.W., 1980, *Human Resource Planning*, McGraw-Hill, New York.

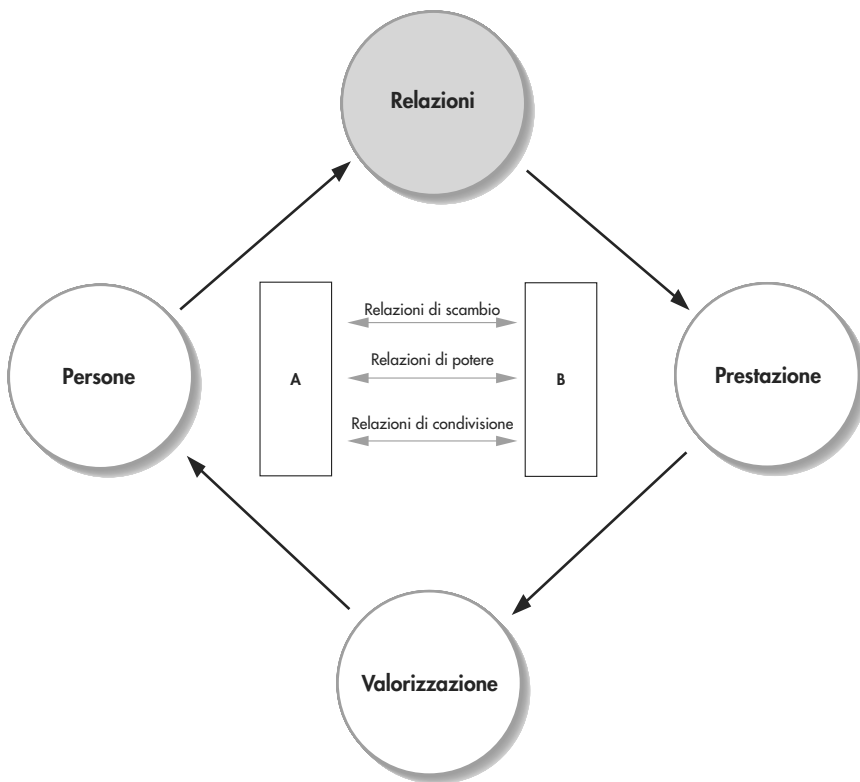
Weizmann H.C., **Weizmann J.K.**, 2001, *Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa*, FrancoAngeli, Milano.

Williamson O.E., 1985, *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, New York (trad. it. *Le istituzioni economiche del capitalismo. Imprese, mercati, rapporti contrattuali*, Angeli, Milano, 1987).

Zeffane R., **Mayo G.**, 1994, "Planning for human resources in 1990s: development of an operational model", *International Journal of Manpower*, 15 (6), 36-56.

Zerilli A., 1994, *Reclutamento, selezione e accoglimento*, FrancoAngeli, Milano.

Zottoli M.A., **Wanous J.P.**, 2000, "Recruitment source research: current status and future directions", *Human Resource Management Review*, 10 (4), 353-382.

Parte 2
Le relazioni

Per definire le relazioni attivabili con le persone che vengono reclutate e selezionate è necessario considerare alcune alternative dedotte dalla teoria dell'organizzazione [Costa e Gubitta 2004]. Le relazioni, che costituiscono l'architettura dell'organizzazione, possono essere classificate come:

1. **relazioni di scambio** che implicano il passaggio di beni e servizi e costituiscono le transazioni in senso stretto;

2. **relazioni di potere** che connotano rapporti in cui una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra;
3. **relazioni di condivisione** che connotano rapporti in cui le parti mettono in comune informazioni, conoscenze, ideali, sentimenti ed emozioni; si può parlare anche di **transazioni**, ma solo in senso metaforico in quanto attraverso la relazione non vengono investiti diritti di proprietà.

Le **relazioni di scambio** sono le transazioni economiche che hanno come oggetto il trasferimento di beni o di servizi sulla base delle utilità individuali e di queste si occupa la teoria dei costi di transazione. Le **relazioni di potere** sono fondanti dell'organizzazione interna. Per potere possiamo intendere la capacità di un soggetto di ottenere un determinato comportamento o trasferimento che si fonda sul controllo di una risorsa o di uno strumento di coercizione materiale o psicologica. La gerarchia si fonda su, e fonda essa stessa, un'asimmetria di potere. Le **relazioni di condivisione** sono "relazioni interattive [...] niente affatto riconducibili a scambi o a gerarchie o a un loro mix [... che] hanno come punto di partenza la condivisione di un sapere di base che crea i presupposti per la comunicazione e la cooperazione" [Rullani 1992, p. 157]. La comunicazione è lo strumento essenziale della condivisione. L'organizzazione può, sotto questo aspetto, essere concepita come una *conversazione*. Le regole organizzative diventano delle *abitudini*, delle *convenzioni* che sono il risultato di un processo di comunicazione tra individui che sfocia in una *verità*, in una credenza condivisa, in un accordo su una determinata realtà e sulle azioni necessarie per affrontarla. La comunicazione ha il ruolo di consentire l'assimilazione congiunta delle idee e il dispiegarsi dell'influenza reciproca che i membri di un'organizzazione (o di una popolazione) esercitano gli uni sugli altri. L'interazione è il processo che consente di superare l'individualismo insito nelle relazioni di scambio e di gerarchia, che consente di cogliere l'uno e il multiplo, la parte e il tutto e, in sintesi, la dimensione olistica e sistemica dell'organizzazione. Le relazioni di condivisione riguardano anche i processi attraverso cui l'apprendimento individuale si genera e viene incorporato nella memoria organizzativa (apprendimento organizzativo). Questi processi si basano su una sorta di *cooperazione cognitiva*, che favorisce la creazione di nuove conoscenze individuali attraverso un insieme di interazioni personali tra i membri di un'organizzazione. Le relazioni di condivisione, quando trovano sintesi attraverso un processo di istituzionalizzazione in una convenzione, possono essere considerate dei *dispositivi cognitivi* collettivi che permettono e regolano l'azione organizzativa.

Tradizionalmente la Direzione Risorse Umane ha avuto un ruolo importante nella *costituzione* delle relazioni (reclutamento e selezione, assunzione, inserimento) e un ruolo minore nella loro *gestione*, affidata al rapporto diretto tra il lavoratore e il suo superiore gerarchico, intervenendo saltuariamente e per eccezione a fronte di particolari procedure (valutazione, promozioni ecc.)

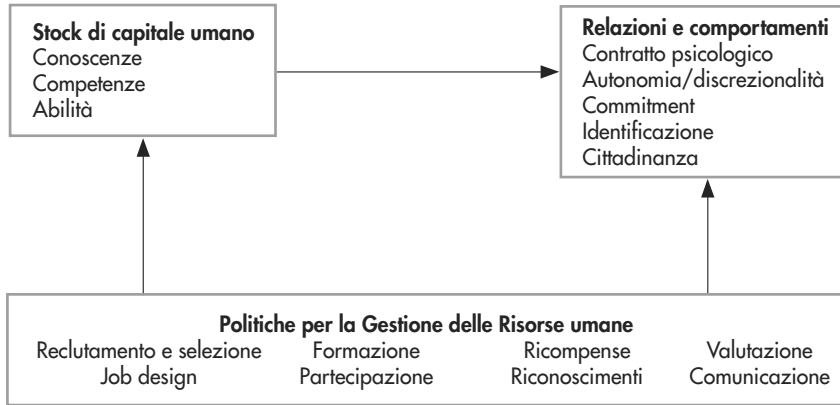



FIGURA 1 Capitale umano, politiche di gestione delle risorse umane e relazioni.

o di particolari problemi (conflitti, provvedimenti disciplinari ecc.). Un altro ruolo importante è stato giocato nelle gestione delle relazioni sindacali, che ne costituiscono spesso una competenza esclusiva. Le relazioni contrattuali (individuali e collettive), le relazioni organizzative (gerarchiche, funzionali ecc.) sono indubbiamente importanti, ma non esauriscono il tessuto relazionale che sta alla base di un'azienda e che la differenzia dalle altre aziende. La costruzione, la gestione di questo tessuto relazionale e la sua estensione anche oltre i confini dell'azienda costituiscono una competenza che sempre più deve coinvolgere la Direzione Risorse Umane (Figura 7.1) [Lengnick-Hall e Lengnick-Hall 2003]. In questa parte saranno esaminate le relazioni tra le persone e l'azienda sotto il punto di vista contrattuale (Capitolo 7) e sotto il punto di vista sostanziale (Capitolo 8).

7
Dal contratto collettivo al contratto individuale

Il rapporto di lavoro è un rapporto particolare, che si differenzia da tutti gli altri rapporti economici e giuridici che si sviluppano nel mondo economico e sociale. Il lavoro non è una merce e la sua erogazione non è assicurata dalla semplice stipulazione di un contratto. Il valore che il lavoratore apporta al processo produttivo dipende da decisioni, informazioni e abilità che egli assume successivamente alla definizione del contratto che lo lega a una particolare impresa e che non può specificare *a priori* tutti i comportamenti richiesti (**contratto incompleto**). Per esempio, la qualità della prestazione dipende dalle tecnologie utilizzate e dalle modalità di organizzazione dei processi produttivi. L'impegno profuso, inoltre, può essere maggiore o minore in relazione alla qualità delle relazioni attivate nell'ambiente di lavoro (Capitolo 8). Come ha sottolineato Solow [1990], il mercato del lavoro è una *istituzione sociale*. Nel corso del tempo si sviluppano norme di comportamento sociale, che *ciascuna parte in causa* ha interesse a rispettare e che spiegano atteggiamenti e decisioni altrimenti di non facile comprensione (e che spesso sono alquanto diverse da quelle che si verificano in altri mercati).

Le complesse relazioni, economiche e sociali, che si instaurano tra l'impresa e il lavoratore vengono sintetizzate dal concetto di **sistema di transazioni di lavoro** (qui usato come variante di *sistema di relazioni industriali* o di *relazioni sindacali* che, anche se molto usati, sono legati a contingenze storiche passate). Le transazioni di lavoro comprendono l'insieme dei rapporti economici, organizzativi, culturali e politici che intercorrono tra l'impresa, singola e associata, e i lavoratori, singoli e associati, e intervengono in un quadro normativo molto strutturato dal potere statuale e dalla contrattazione collettiva.

Ma quali sono le *parti in causa*? E in che cosa si sostanziano le regole e le norme di comportamento sociale che guidano i comportamenti degli attori? L'organizzazione delle transazioni di lavoro può essere rappresentata come un sistema gerarchizzato che parte dalle leggi e, attraverso i contratti collettivi (intersettoriali, settoriali e aziendali), arriva ai contratti individuali e alle relazioni dirette. Le transazioni di lavoro e le regole formali e informali che le governano sono il prodotto di un sistema complesso, che coinvolge numerosi attori e che permette loro di esprimere in forma collettiva, pubblica e organizzata i differenti interessi di cui ciascuno è espressione. All'interno del sistema di transazioni di lavoro si possono individuare attori, processi e risultati. I protagonisti del confronto sono:

- i sindacati, i loro delegati e i lavoratori;
- le associazioni dei datori di lavoro e le imprese;
- lo Stato.

I processi negoziali sono di tipo individuale o collettivo. Nelle transazioni individuali c'è un rapporto diretto tra l'impresa e il lavoratore, che può configurarsi come relazione di scambio, di potere o di condivisione. Le transazioni collettive, invece, implicano un rapporto mediato da una o più organizzazioni sindacali. I singoli lavoratori, sulla base di una transazione individuale, possono aderire a un'organizzazione sindacale, alla quale delegano la gestione in via esclusiva dei rapporti con il datore di lavoro, con le sue associazioni rappresentative, con i poteri dello Stato.

In generale, all'interno di un sistema di transazioni di lavoro non esiste il **principio di esclusività** delle transazioni individuali o di quelle collettive. Esse, piuttosto, operano su livelli differenti (Figura 7.1). Le transazioni collettive definiscono le condizioni entro cui si possono esplicare le transazioni individuali. In presenza di tecnologie di produzione di massa e di manodopera poco qualificata, standardizzata e facilmente intercambiabile il sistema tende a privilegiare la dimensione collettiva, che garantisce una maggiore tutela del lavoratore e affida un maggiore potere al sindacato. Viceversa, in presenza di tecnologie flessibili, di tipologie professionali variegate, con competenze specifiche e difficilmente intercambiabili, aumenta il potere contrattuale dei lavoratori e nel contempo diminuisce la capacità del sindacato di rappresentare in modo efficace le loro attese [Golden 1997]. Il sistema di transazioni di lavoro tende a spostarsi verso relazioni individuali.

Un ruolo rilevante è assunto dallo Stato che si trova in una duplice posizione: da un lato, ricopre il ruolo di datore di lavoro per i lavoratori pubblici; dall'altro, rappresenta l'attore che avendo il potere di stabilire le condizioni generali del contesto istituzionale, influisce in modo determinante sulle posizioni economiche tanto dei lavoratori e dei sindacati, quanto delle imprese e delle loro associazioni.

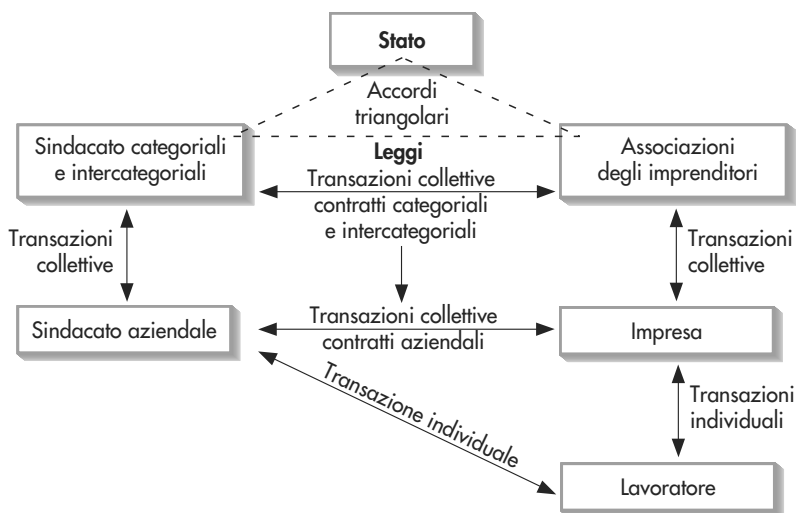



FIGURA 7.1 Il sistema di transazioni di lavoro (*Fonte*: Costa 1997).

7.1 I sindacati dei lavoratori

L'avvio di un rapporto di lavoro avviene sempre attraverso la *stipulazione di un contratto di lavoro* individuale, che deve sottostare alle formalità previste dalle leggi. Dal contratto scaturiscono due obbligazioni corrispettive:

- per il lavoratore, l'obbligo di erogare una prestazione di lavoro manuale o intellettuale;
- per il datore di lavoro, l'obbligo di corrispondere la retribuzione pattuita.

Il contratto si chiama di lavoro subordinato in quanto l'obbligazione principale assunta dal lavoratore e di eseguire gli ordini dell'imprenditore o dei suoi delegati. In questo senso si tratta, a differenza degli altri contratti di scambio, di un contratto *incompleto* in quanto le specificazioni delle prestazioni richieste avvengono in momenti successivi alla stipulazione del contratto. Quindi il contratto di lavoro attiva anche una relazione di potere.

La Figura 7.1 ci suggerisce che le relazioni contrattuali individuali tra il singolo lavoratore e la singola impresa sono inserite in un quadro più ampio di regole e di transazioni collettive, che definiscono il quadro generale del processo di cessione e uso delle prestazioni lavorative [Costa 1997]. All'interno di questo sistema operano attori collettivi (sindacati e associazioni imprenditoriali). Il riconoscimento del ruolo e delle funzioni delle organizzazioni sindacali è presente nella *Costituzione repubblicana*. L'art. 39 tutela la libertà di organizzazione dei sindacati e attribuisce loro il compito di stipulare contratti collettivi.

BOX 7.1

I sindacati e i contratti collettivi nazionali di lavoro

L'art. 39 della *Costituzione* recita: "L'organizzazione sindacale è libera. Ai sindacati non può essere imposto altro obbligo se non la loro registrazione presso uffici locali o centrali, secondo le norme di legge. È condizione per la registrazione che gli statuti dei sindacati sanciscano un ordinamento interno a base democratica. I sindacati registrati hanno personalità giuridica. Possono, rappresentati unitariamente in proporzione dei loro iscritti, stipulare contratti collettivi di lavoro con efficacia obbligatoria per tutti gli appartenenti alle categorie alle quali il contratto si riferisce".

Pur non avendo trovato completa attuazione (per esempio per quanto riguarda la registrazione dei sindacati), dall'art. 39 della *Costituzione* deriva l'estensione delle regole generali riguardanti il trattamento economico e normativo definite dal contratto collettivo a tutti i contratti individuali di lavoro.

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, in particolare, è un accordo stipulato fra una o più associazioni di rappresentanza dei lavoratori e una o più associazioni di rappresentanza degli imprenditori. La sua caratteristica sta nella determinazione di un complesso di previsioni non derogabili nella concreta regolamentazione dei singoli rapporti se non con portata migliorativa per i lavoratori interessati.

L'efficacia del contratto collettivo fa sorgere il problema del confine tra l'autonomia collettiva e l'autonomia individuale, soprattutto con riferimento alla retribuzione del lavoratore [Suppiej, De Cristoforo, Cester 1998]. In linea teorica, il contratto collettivo vincola solo gli aderenti alle organizzazioni sindacali e datoriali che lo hanno stipulato, ma non vincola i soggetti non iscritti. Nel corso degli anni, tuttavia, la giurisprudenza ha cercato di elaborare una serie di meccanismi in grado di estendere l'ambito di applicazione del contratto collettivo a tutti i lavoratori, iscritti o meno al sindacato, al fine di garantire delle condizioni minime di trattamento per tutti i lavoratori. D'altro canto, anche il datore di lavoro aderente alla associazione imprenditoriale firmataria di un contratto collettivo, deve applicare le disposizioni di tale contratto nei confronti di tutti i lavoratori e quindi anche nei confronti di quel lavoratore, che pur non essendo iscritto ad alcun sindacato, ne richiede però l'applicazione.

E se né il lavoratore né il datore di lavoro sono iscritti? In tal caso, secondo prassi, si ha l'applicabilità del contratto collettivo quando le parti, all'interno del contratto individuale di lavoro, fanno un richiamo non equivoco al contratto collettivo, o quando le parti, pur non essendovi tenute, hanno spontaneamente applicato il contenuto del contratto collettivo mediante comportamento concludente.

Tipologie di organizzazioni sindacali

Istituzionalmente i sindacati rappresentano in forma organizzata e collettiva i lavoratori, e tutelano i loro interessi negli accordi triangolari, nei contratti categoriali e intercategoriali, e nei contratti aziendali [Treu 2001]. Per poter operare in modo efficace in differenti contesti, il sindacato si avvale di una propria **struttura organizzativa**, articolata lungo due dimensioni:

- la dimensione verticale, o di *categoria*, che organizza i lavoratori in base alla categoria di appartenenza, distinguendo per esempio i metalmecca-

nici dai chimici, i tessili dai bancari e così via, e forma le **federazioni di categoria**;

- la dimensione orizzontale, o *intercategoriale* (o *territoriale*), che comprende tutti i sindacati di categoria presenti all'interno di una determinata area.

Le federazioni hanno come compito primario la stipulazione dei contratti collettivi di lavoro che riguardano la categoria rappresentata e che si riferiscono all'intero territorio nazionale o ad ambiti più ristretti. Nel caso di contratto a livello aziendale, interviene la struttura categoriale competente per territorio, a eventuale supporto delle rappresentanze sindacali aziendali. Il livello confederale intercategoriale ha il compito di tutelare gli interessi di tutti i lavoratori iscritti e svolge un ruolo chiave per dare un senso complessivo allo sviluppo dell'azione sindacale e dei processi di regolazione del rapporto di lavoro e gestisce le relazioni con le istituzioni pubbliche, con le forze politiche e con gli organi di informazione [Baglioni 2004] (Figura 7.2).

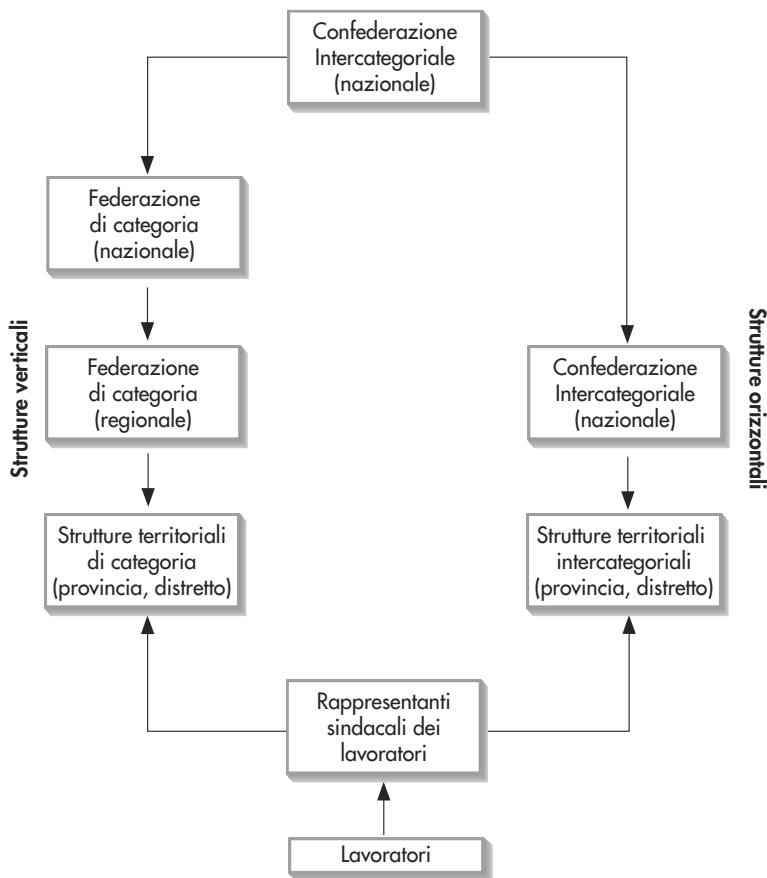



FIGURA 7.2 Dimensione orizzontale e verticale del sindacato.

All'interno del quadro delineato, l'attività dei sindacati non si limita alla semplice contrattazione del *prezzo* del lavoro. L'azione è aggregabile attorno a tre aree:

- prezzo del lavoro;
- modalità di offerta del lavoro;
- rappresentanza politica dei lavoratori,

che assumono una differente declinazione in relazione ai valori di fondo che ne ispirano l'azione. Si possono distinguere due tipologie di sindacato [Costa 1997]:

- il sindacato di competizione;
- il sindacato di controllo.

Il **sindacalismo di competizione** si articola in molte sigle, ciascuna delle quali rappresenta un nucleo omogeneo di interessi, e che coinvolge un numero limitato di lavoratori. Si tratta di organizzazioni che possono essere in concorrenza tra di loro, e che si propongono di sfruttare l'*ability to pay* delle singole imprese per massimizzare il vantaggio per i propri iscritti, tanto che si parla di marketing rivendicativo. La contrattazione del prezzo del lavoro, pertanto, ha una finalità di breve periodo molto ben definita, che ha come corollario anche la negoziazione di condizioni di lavoro (organici, organizzazione del lavoro) e ambientali.

Questo modello di sindacato opera prevalentemente nel mercato del lavoro primario (Capitolo 5), agisce a livello decentrato, privilegiando quindi la contrattazione aziendale, e postula che il raggiungimento di un ottimo sociale passi attraverso il perseguimento degli interessi particolari delle singole categorie produttive rappresentate. In tali contesti si parla propriamente di **sindacati autonomi**, che operano a livello di singolo settore (per esempio, la Fisafs per i ferrovieri) e in alcuni casi rappresentano una singola professione (per esempio, l'Anpac per i piloti). A volte, la logica competitiva e rivendicativa si estende alle fasce più deboli che operano nel mercato del lavoro secondario, come per esempio succede per i Cobas, gruppi cosiddetti spontanei, di dimensioni modeste e circoscritte, ma animati da una forte vena conflittuale (per esempio, la Gilda degli insegnanti) [Auteri 2004].

La rappresentanza politica dei lavoratori risulta strumentale rispetto agli interessi economici dei lavoratori rappresentati e quindi agli obiettivi retributivi e alle modalità di offerta del lavoro.

La logica di azione del **sindacalismo di controllo** è radicalmente diversa. In primo luogo, esso tende ad accentrare la negoziazione nelle confederazioni nazionali (e quindi a livello intersettoriale o settoriale) e mira al coinvolgimento sistematico del potere politico e governativo, al fine di co-determinare

gli obiettivi generali di lungo periodo dell'insieme dei lavoratori, piuttosto che la tutela di interessi specifici e immediati delle singole categorie. Tale visione estensiva dell'azione sindacale porta a concepire la rappresentanza del lavoratore durante tutto l'arco del suo ciclo di vita professionale e anche dopo, come si può notare dalla consistenza dei pensionati iscritti ai principali sindacati italiani. Esempi tipici di sindacato di controllo sono i cosiddetti **sindacati confederali**, quali la Cgil, la Cisl e la Uil, che, pur avendo orientamenti negoziali diversi, hanno avuto per molto tempo rapporti organici con i partiti politici e conservano un forte riferimento valoriale all'ideologia politica di origine.

Nel sindacalismo di controllo la variabile prezzo del lavoro, pur non eliminando la logica rivendicativa, colloca la contrattazione salariale in un'ottica di medio-lungo periodo, puntando anche alla negoziazione congiunta di meccanismi di tutela dei lavoratori, nonché a collegare la dinamica salariale all'andamento delle variabili del contesto macroeconomico (come per esempio succedeva con la scala mobile, di cui si parlerà nel Capitolo 13). Le finalità del sindacato di controllo in campo salariale sono inoltre di tipo perequativo, nel senso che l'azione collettiva si propone di evitare che la prevalenza di interessi particolaristici generi situazioni non equilibrate tra i lavoratori. L'esperienza dei **contratti di solidarietà** della metà degli anni '80 è un buon esempio di tale logica. Con il contratto di solidarietà, in una situazione di crisi aziendale temporanea e a seguito della stipulazione di un accordo tra le parti (azienda e organizzazioni sindacali), si concordava la riduzione dell'orario di lavoro per evitare, in un'ottica solidaristica, il licenziamento dei lavoratori ritenuti in esubero.

Conseguenza del tendenziale accentramento della negoziazione è la scarsa considerazione delle problematiche specifiche dei diversi contesti aziendali. Ma, come si intuisce dai contenuti del Protocollo del luglio 1993 (Box 7.7), la declinazione delle norme generali a livello di singola unità produttiva viene attribuita alla **contrattazione decentrata**.

I sindacati e la loro rappresentatività

La mancata registrazione dei sindacati rende difficile, se non addirittura impossibile, individuare la capacità delle singole organizzazioni di rappresentare i lavoratori, tanto più che la semplice considerazione del numero di iscritti non è sufficiente per capire se il sindacato oltre che "rappresentativo" sia anche in grado di rispondere alle mutevoli esigenze dei lavoratori. Se si considera il caso italiano, per esempio, si nota che i grandi sindacati di controllo sono fortemente rappresentativi (Tabella 7.2). Pur tuttavia, da più parti si mette in evidenza che l'azione sindacale è in crisi [Accornero 1992, Boeri, Brugiavini e Calmforms 2001, Grandori 2001]. In effetti, esiste il rischio che la

TABELLA 7.1 Concezioni di sindacato e variabili dell'iniziativa sindacale.

Concezione sindacale	Livello di azione	Variabili dell'iniziativa sindacale		
		Prezzo del lavoro	Modalità di offerta del lavoro	Rappresentanza politica dei lavoratori
Sindacato di competizione	Prevalentemente decentrato (singola impresa)	Utilizzo del potere contrattuale (della specifica categoria rappresentata, in uno specifico contesto aziendale) per sfruttare l'ability to pay dell'impresa e Accentuazione dei differenziali retributivi tra qualifiche, tra categorie, tra settori	Negoziazione diretta di ritmi, organici, organizzazione del lavoro, condizioni ambientali	Alleanze politiche pragmatiche in base agli interessi contingenti degli associati o dei movimenti
Sindacato di controllo	Prevalentemente accentrato (intercategoriale o categoriale)	Attenzione al complesso dei redditi da lavoro e all'occupazione Attenuazione dei differenziali retributivi per aumentare la capacità di controllo sul mercato del lavoro	Regolazione accentrata delle modalità di offerta (orario, organizzazione del lavoro ecc.) e basso coinvolgimento nelle problematiche aziendali e produttivistiche	Rappresentanza in termini omogenei e unitari dell'insieme dei lavoratori/ rapporti organici con i partiti politici

Fonte: Costa 1997 (con adattamenti).

TABELLA 7.2 Iscritti ai sindacati confederali (valori assoluti).

Anno	CGIL	CISL	UIL
1980	4 599 050	3 059 845	1 346 900
1985	4 592 014	2 953 095	1 306 250
1991	5 221 691	3 657 116	1 524 136
1995	5 235 386	3 772 938	1 579 097
2001	5 351 359	4 117 467	
2003	5 458 710	4 183 128	1 869 478

Fonte: Rapporti CESOS (vari anni); interviste dirette.

logica dei sindacati di controllo e l'orientamento temporale di medio-lungo periodo dell'azione impediscano loro di cogliere i segnali deboli provenienti dal mercato del lavoro (Box 7.2).

Il tema della "rappresentatività" dei sindacati è al centro di numerosi dibattiti, che investono il tema della effettiva legittimazione di un attore collettivo a rappresentare i lavoratori nella contrattazione collettiva [Grandori

BOX 7.2

Lavoratori high tech, unitevi!

La capacità dei sindacati di cogliere le esigenze del mondo del lavoro dipende anche dalla *vicinanza* dell'organizzazione ai luoghi di lavoro. In questo senso, al di là dell'orientamento di fondo del sindacato (controllo o competizione), nei sistemi in cui prevale il decentramento dell'iniziativa sindacale è tendenzialmente maggiore la capacità di *cogliere* tali segnali.

Per esempio, da quando nel 2001 il settore della Internet economy ha cominciato a dare segnali di crisi (crollo del Nasdaq, licenziamenti, fallimenti), anche in Usa sono rispuntati i sindacati. E si è ricominciato a sentire uno slogan decisamente old economy "Lavoratori di tutto il mondo – o almeno del mondo high tech – unitevi".

I sindacati negli Stati Uniti non hanno mai avuto la diffusione e il potere che hanno in alcuni Paesi europei e dal 1983 ai primi anni del terzo millennio il numero di iscritti è costantemente diminuito e ora è ai minimi storici. Ma la tendenza ora potrebbe invertirsi. Tre aziende del settore tecnologico, eTown (sito di vendita on line di prodotti elettronici), Ibm e Amazon, stanno registrando una partecipazione sindacale insolita ai tre sindacati aziendali: Northern California Media Workers Guild per Etown.com, Washington Alliance of Technology Workers, United Food and Commercial Workers per Amazon.com e Alliance@IBM per Ibm.

Secondo alcuni analisti è come se i sindacati avessero una seconda possibilità. Negli Usa la flessibilità è stata portata all'estremo e le garanzie per i lavoratori sono minime e negoziate singolarmente dalle aziende con il proprio personale. Non esiste, in altre parole, l'equivalente dei nostri "contratti nazionali". Quando la congiuntura economica è negativa questi fattori appaiono evidenti.

2001, Cella 2003, Boldizzoni 2003]. L'argomento, pur vasto e complesso, è riconducibile a due distinti ambiti:

- rappresentanza ed evoluzione della base degli iscritti;
- rappresentanza ed evoluzione dei rapporti di lavoro.

I sindacati in molti Paesi europei hanno subito negli ultimi due decenni un forte cambiamento nella composizione degli iscritti, e anche in Italia si è assistito allo stesso fenomeno. L'aumento del numero dei pensionati e la contestuale diminuzione del numero dei lavoratori attivi, tuttavia, non si è sempre tradotta in una riduzione della loro *influenza* sul processo di determinazione dei salari e sulle opzioni di politica economica di grande importanza per i lavoratori. Anzi, in molti paesi dell'Europa continentale e meridionale si è assistito a una crescente divaricazione fra la dinamica del numero dei lavoratori attivi iscritti e quella del grado di copertura della contrattazione collettiva. In altre parole, il tasso di sindacalizzazione non è l'unico fattore che determina la capacità del sindacato di rappresentare i lavoratori [Boeri, Brugiavini e Calmforms 2001].

Un secondo fattore che influisce sull'azione sindacale e sulla rappresentanza è lo spostamento da un'economia industriale a un'economia di servizi, che influenza la ripartizione degli iscritti per settore di appartenenza e che si accompagna alla crescente domanda di flessibilità. Per molto tempo, l'azione delle organizzazioni sindacali è stata guidata dall'obiettivo di tutelare i lavoratori dell'industria cioè gli *operai*, con l'obiettivo di combattere l'intrinseca asimmetria del rapporto di lavoro subordinato, adottando un atteggiamento prevalentemente rivendicativo.

A partire dall'inizio degli anni '90, invece, la crescita della competitività internazionale e lo sviluppo tecnologico hanno portato a un crescente impiego della conoscenza nei processi produttivi e al superamento della produzione di massa e quindi dell'*operaio di massa*. La diffusione dei lavoratori della conoscenza riduce l'asimmetria della relazione di potere e, in alcuni casi, il potere contrattuale di tali lavoratori è talmente elevato che la situazione si inverte. In questi contesti, il lavoratore è ben lungi dal sentirsi sfruttato e dallo sperimentare cattive condizioni di lavoro [Manghi 2001].

Le tendenze evolutive che attraversano il mercato del lavoro influenzano anche la logica di fondo che definisce il comportamento delle organizzazioni sindacali. Quanto maggiore è l'omogeneità della forza lavoro, in termini di modelli contrattuali e modalità di erogazione della prestazione lavorativa, tanto più efficace sarà un'azione sindacale che [Cella 2003]:

- rispecchia i gruppi sociali rappresentati;
- tenta di riprodurre fedelmente le loro preferenze;

- rappresenta gli iscritti, in virtù di una stretta corrispondenza e connessione tra il rappresentate e gli iscritti al sindacato.

In questo caso si parla di **rappresentanza per rispecchiamento** (*standing for*) [Pitkin 1967]. Tale modello, nonostante la crescente varietà delle forme di lavoro, non è del tutto superato. Alcuni sindacati di competizione, infatti, rappresentano interessi di piccoli gruppi di lavoratori o di lavoratori che svolgono il medesimo mestiere. I rappresentanti sindacali sono spesso persone che appartengono alla categoria rappresentata e l'orientamento della loro azione è prevalentemente di tipo *standing for*.

Nelle grandi organizzazioni di rappresentanza, quali le grandi confederazioni, è molto più difficile ritrovare negli apparati e negli organismi direttivi uno specchio fedele della composizione degli iscritti per settore produttivo, per qualifica professionale, per territorio o per caratteristiche demografiche. La rappresentanza in questo caso si configura come **rappresentanza per l'azione** (*acting for*), orientata verso [Pitkin 1967, Cella 2003]:

- una certa autonomia dei rappresentanti, che ricevono una sorta di "mandato" per agire in nome dei lavoratori;
- l'interpretazione delle esigenze dei lavoratori più che verso il loro rispecchiamento;
- la contrattazione collettiva e accentrata, più che verso la contrattazione aziendale decentrata.

È evidente che la logica *acting for* è tanto più efficace quanto più il mercato del lavoro si allontana da situazioni di tipo fordista e si apre a soluzioni contrattuali e organizzative più flessibili, oppure quando sono molto eterogenee

TABELLA 7.3 Azione sindacale e rappresentanza: modelli a confronto.

		Sindacato di competizione	Sindacato di controllo
Azione sindacale	Livello	Preferenza per il livello decentrato	Preferenze per il livello accentrato
	Finalità	Ottenimento del massimo vantaggio in relazione alla *ability to pay* della singola impresa	Controllo delle macrovariabili e partecipazione alla determinazione della politica economica
	Orientamento temporale	Breve periodo	Medio-lungo periodo
Rappresentanza	Destinatari	Tutela degli iscritti (persona come *lavoratore*)	Tutela dei lavoratori (persona come *cittadino*)
	Orientamento negoziale	Rappresentanza per rispecchiamento (*standing for*)	Rappresentanza per l'azione (*acting for*)

le caratteristiche dei lavoratori che aderiscono al sindacato. In entrambi i casi, la varietà degli interessi e dei bisogni dei lavoratori rende impossibile o molto costosa un'azione *standing for*. Il sindacato di controllo tende ad adottare la logica *acting for* (Tabella 7.3).

7.2 Le associazioni imprenditoriali

Anche i datori di lavoro, come i lavoratori, hanno una propria organizzazione di rappresentanza. L'adesione delle imprese all'associazione imprenditoriale risente meno di fattori ideologici e dipende molto pragmaticamente dalla possibilità di ricevere da essa servizi di varia natura.

Il servizio sindacale e la struttura organizzativa

Storicamente, il servizio più importante offerto dalle associazioni imprenditoriali è quello di *natura sindacale* e *contrattuale*, in quanto le associazioni sono attori del sistema di transazioni di lavoro, che vengono coinvolti nelle attività di contrattazione collettiva a livello interconfederale e di categoria, oltre a prestare assistenza alle imprese associate nella contrattazione a livello aziendale.

Per svolgere in modo efficace tale attività, l'articolazione settoriale e territoriale riflette l'organizzazione già vista per le organizzazioni sindacali, al fine di disporre di strutture idonee a confrontarsi ai differenti livelli della contrattazione:

- livello confederale;
- livello settoriale o di categoria;
- livello territoriale.

In Italia sono presenti associazioni rappresentative di imprese appartenenti all'industria (Confindustria), all'agricoltura (Confagricoltura), al terziario (Confcommercio) ecc. La variabile dimensionale ha perso almeno in parte il ruolo di criterio di aggregazione, sia perché i grandi cambiamenti dei sistemi economici moderni hanno messo in crisi la definizione univoca di dimensione, sia perché l'approccio negoziale e la tutela degli interessi non trova più nella dimensione dell'impresa un fattore discriminante.

Il livello confederale è direttamente coinvolto negli accordi triangolari, che hanno per oggetto prevalente la tutela degli interessi di carattere generale comuni a tutte le imprese, indipendentemente dalla categoria di appartenenza [Auteri 2004].

La stipulazione dei contratti collettivi, invece, spetta alle federazioni nazionali di settore, la cui differenziazione è molto marcata e rappresenta

TABELLA 7.4 Base associativa delle principali organizzazioni imprenditoriali in Italia.

Settore	Confederazione	Struttura	Imprese (× 1000)
Industria	Confindustria	105 Associazioni territoriali di categoria	117
	Confapi	57 Associazioni provinciali e regionali 33 Delegazioni	50
Agricoltura	Confagricoltura	96 Unioni Provinciali Agricoltori	685
	Coldiretti	18 Federazioni regionali; 98 Federazioni provinciali; 765 Uffici di zona; 9812 Sezioni periferiche	568
	CIA	18 Strutture regionali; 98 Associazioni provinciali (suddivise in zone a livello intercomunale)	880 iscritti che rappresentano 1473 unità lavorative
Commercio	Confcommercio	141 Associazioni nazionali di categoria; 102 Associazioni provinciali (ASCOM); 21 Unioni regionali (doppia adesione a nazionale e regionale delle ASCOM)	780
	Confesercenti	33 Federazioni di categoria; 19 Sedi regionali; 105 Sedi provinciali/mandamentali	260
Artigiani	Confederazione Nazionale dell'Artigianato	23 Associazioni Nazionali di Categoria; 20 Federazioni regionali; 106 Associazioni Provinciali; 7 Associazioni sub-provinciali; 800 Uffici sul territorio; 24 Associazioni di Mestiere e/o Settore	350
	Confartigianato	70 Associazioni Nazionali di Categoria; 20 Federazioni Regionali; 119 Associazioni Provinciali; 13 associazioni Mandamentali	521

Fonte: Interviste dirette, 2004.

da sempre un tratto caratteristico delle associazioni imprenditoriali (Tabella 7.4).

La struttura delle associazioni imprenditoriali si articola a livello territoriale attraverso associazioni provinciali e federazioni regionali. Il ruolo della struttura territoriale è tutt'altro che marginale. Anzitutto, ai fini del collegamento tra associazioni nazionali e unità decentrate. In secondo luogo, soprattutto dopo l'accordo del luglio 1993 che ha introdotto la contrattazione decentrata, le associazioni provinciali o regionali focalizzano l'attenzione alle problematiche locali e sono un indispensabile supporto, soprattutto per le imprese di piccola e media dimensione, per la stipulazione dei contratti aziendali o territoriali e talvolta nella rappresentanza nei contenziosi giudiziari. Una riprova di tale importanza viene dalle recenti norme in fatto di

modalità d'adesione alla Confindustria, le quali prescrivono il doppio inquadramento obbligatorio, ossia l'adesione da parte delle imprese di nuova associazione, sia alla struttura territoriale che a quella di categoria.

Gli altri servizi delle associazioni imprenditoriali

Nell'economia delle associazioni imprenditoriali, soprattutto a livello locale, il servizio sindacale e contrattuale agli associati ha lasciato progressivamente spazio a *servizi di natura professionale* sempre più qualificati, aggregabili attorno a quattro aree:

- **servizi per la gestione operativa**, che supportano gli associati nello svolgimento di attività ordinarie. Rientrano in questa categoria, non solo i tradizionali servizi di amministrazione del personale (che si traducono in consulenze specialistiche, come per esempio le problematiche connesse alla gestione del personale immigrato piuttosto che alla gestione del personale all'estero, oppure nella predisposizione di unità organizzative che gestiscono in *outsourcing* alcune pratiche amministrative e previdenziali), ma anche le attività connesse alla gestione ambientale, ai rapporti con la pubblica amministrazione, alla tutela della salute nell'ambiente di lavoro ecc.;
- **servizi per lo sviluppo**, che affiancano il management delle imprese associate nei progetti di crescita sia all'interno dei confini nazionali che nei percorsi di internazionalizzazione (per esempio, attraverso i consorzi per l'export o i consorzi fidi), piuttosto che nelle politiche di ricerca e innovazione di prodotto o processo;
- **servizi di informazione e ricerca**, che mettono a disposizione della comunità imprenditoriale indagini e studi a supporto della formulazione della strategia d'impresa e forniscono sistematici aggiornamenti sull'evoluzione delle normative che impattano sulla gestione;
- **servizi per la formazione**, che si traducono nella progettazione e nell'erogazione di attività formative a supporto della crescita culturale e manageriale degli imprenditori e dei lavoratori.

Un terzo obiettivo che le associazioni imprenditoriali si sono poste può essere definito di **imprenditorialità collettiva**. L'associazionismo svolge in questo senso la funzione di definire l'identità della funzione imprenditoriale e, attraverso essa, aggregare gli interessi delle imprese oltre i confini aziendali e settoriali su obiettivi di sviluppo non solo economico ma anche sociale, in una prospettiva di lungo periodo. Attraverso le azioni di sviluppo dell'identità e, quindi, dell'appartenenza, l'associazionismo opera non solo una fondamentale azione di integrazione interna, ma sviluppa anche vere e proprie

BOX 7.3

Il nuovo corso di Confindustria

Il convegno di fine estate dei Giovani imprenditori (Capri, ottobre 2004) sembra aver aperto un nuovo corso per Confindustria. Il presidente Montezemolo ha lanciato un progetto comune per aprire il Paese alla concorrenza e un patto sociale per nuove relazioni industriali e nuovi ammortizzatori sociali. E per far questo, come ha sottolineato lo stesso Montezemolo "Occorre una cultura civica condivisa e profondamente sentita e gli imprenditori possono riavviare un circuito positivo facendosi carico degli interessi generali". I punti fermi del nuovo corso di Confindustria sono riconducibili ai seguenti temi:

- definire un progetto comune trasversale a tutte le categorie interessate, portato avanti con il dialogo e con una forma di concertazione moderna;
- definire norme per la difesa del risparmio, per la riforma della legge fallimentare, per il rilancio della distribuzione, per consentire alle università di aprirsi alle imprese e alla società;
- rimuovere le barriere alla creazione di un ambiente economico dinamico e competitivo;
- costruire assieme al sindacato nuove relazioni industriali, un patto sociale che riformi gli ammortizzatori sociali, e che si estenda all'ambiente di lavoro, alla politica fiscale e contributiva.

relazioni di condivisione, che permettono di acquisire risorse di rappresentanza che legittimano la propria azione. La funzione di imprenditorialità collettiva è stata ipotizzata come task dell'associazionismo imprenditoriale, poiché l'immagine sociale dell'imprenditore si costruisce anche in termini di capacità di risposta del sistema imprenditoriale alla domanda di crescita e di sviluppo o di controllo dei momenti di crisi, facendosi promotore di politiche di sviluppo e crescita non solo della singola impresa ma del sistema nel suo complesso.

Negli obiettivi dell'associazione imprenditoriale sono compresi anche quelli di tipo *politico-ideologico*, cioè di immagine e di identità in senso lato, di rappresentanza e promozione degli interessi degli associati di fronte allo Stato e all'opinione pubblica. In termini di rappresentanza, le confederazioni nazionali fungono da strumento di pressione e di focalizzazione di attenzione nei confronti degli organi decisionali e legislativi (*lobby*) [Prevost-Testart 1993]. In termini di immagine e di identità, l'obiettivo è diffondere l'immagine dell'impresa e di mantenere e sviluppare una omogenea cultura tra gli associati al fine di ottenere, internamente, un elevato grado di integrazione negli obiettivi e di coerenza nei comportamenti degli associati, ed esternamente un riscontro sul piano del consenso sociale rispetto alle azioni intraprese.

Le modalità per misurare e controllare la capacità dell'associazionismo imprenditoriale di rispondere alle attese delle imprese iscritte possono essere di tipo diretto e indiretto. Quelle di tipo indiretto sono date essenzialmente dai tassi di associazione e dalla partecipazione alle attività associative. Quel-

TABELLA 7.5 Le associazioni imprenditoriali tra servizi e identità.

Servizio sindacale e contrattuale	Contrattazione nazionale, contrattazione decentrata (territoriale e aziendale) Partecipazione diretta alle trattative o indiretta (come supporto all'iniziativa imprenditoriale)
Servizi di natura professionale	Servizi a supporto dell'attività operativa, per lo sviluppo, di informazione e ricerca, per la formazione
Imprenditorialità collettiva	Aggregazione degli interessi e degli obiettivi per la progettazione e realizzazione di iniziative comuni
Immagine e identità	Rafforzamento e promozione dell'iniziativa imprenditoriale

le di tipo diretto sono date dagli indicatori che esprimono la realizzazione delle attività di servizio o di rappresentanza erogate (Tabella 7.5). Tra gli indicatori per misurare la performance si utilizzano i seguenti [Costa 1997]:

- validità e convenienza dei servizi offerti;
- assistenza sindacale;
- rappresentanza nei confronti del mondo politico;
- rapporti con altri imprenditori.

7.3 Lo Stato

Le scelte dello Stato delimitano le alternative praticabili dagli altri attori del sistema di transazioni di lavoro. La legislazione del lavoro è la prima e più evidente forma di intervento dello Stato nelle transazioni di lavoro. Essa stabilisce non solo le condizioni generali ma anche definisce o limita le possibilità di ulteriori innovazioni in quanto regola i diritti sindacali. Lo Stato ha anche altri strumenti (politica fiscale, monetaria e creditizia) per intervenire indirettamente sulle posizioni economiche e di potere dei lavoratori e delle imprese. Inoltre gli apparati amministrativi possono manifestare orientamenti che influenzano le transazioni di lavoro secondo modalità che rispecchiano le dinamiche ideologiche, culturali e politiche.

Lo Stato è anche il maggiore datore di lavoro sia per i suoi fini istituzionali, sia per le sue finalità economiche dirette (che sono in via di ridimensionamento). La quota di occupazione controllata dallo Stato (e dalle sue articolazioni locali) è rimasta molto elevata, nonostante i processi di deregolazione e di privatizzazione. Le condizioni strutturali del mercato del lavoro dipendono quindi in buona misura anche dalla politica occupazionale dello Stato. Tale politica può svolgere funzioni produttive o funzioni assistenziali e ridistributive, a seconda di come lo Stato integra le politiche del lavoro con la politica economica e industriale. In generale, quindi, lo Stato assume una po-

sizione interventista o non intervista e i suoi poteri possono assumere un orientamento pro-business, *pro-labour*, di mediazione e di equilibrio. Una concezione non interventista dello Stato è solo teorica: anche nei Paesi a più spinta vocazione liberista lo Stato comunque interviene. Nell'ambito delle concezioni interventiste, le politiche sviluppate dallo Stato possono avere due caratterizzazioni [Costa 1997]:

- la prima è di **consumo sociale**, quando prevalgono finalità ridistributive e di acquisizione del consenso;
- la seconda è di **investimento sociale**, quando prevalgono finalità volte ad aumentare le potenzialità del sistema produttivo attraverso uno sviluppo equilibrato di tutti i fattori della produzione e, in particolare, del fattore lavoro.

Un esempio di politiche di consumo sociale è rappresentato da indennità di disoccupazione erogate senza politiche di intervento attivo; un esempio di investimento sociale è rappresentato da agenzie pubbliche del lavoro che assieme all'indennità di disoccupazione gestiscono, in collaborazione con le imprese, programmi di riqualificazione e di ricollocamento dei lavoratori investiti da processi di obsolescenza professionale. Nel primo caso si ha un semplice trasferimento di capacità di spesa attraverso una *ridistribuzione di reddito*, nel secondo caso si ha ugualmente un trasferimento che però è finalizzato a ripristinare una *capacità di produrre reddito*.

7.4 I processi negoziali

Gli attori delle transazioni di lavoro operano all'interno di un insieme di regole, definite dallo Stato o generate dal medesimo processo negoziale, e di prassi consolidate nel corso del tempo che si possono ricondurre al quadro di sintesi di Tabella 7.6. La regolazione del lavoro può essere quindi rappresentata come un *sistema gerarchizzato*, che parte dalla regolazione legislativa, passa per i patti sociali e, attraverso i contratti collettivi (intersettoriali, settoriali e aziendali), arriva ai contratti individuali e quindi alle relazioni dirette. Le modalità di regolazione non sono tra loro alternative, ma sono presenti contemporaneamente, in quanto operano a diversi livelli e coinvolgono diversi attori.

Il ruolo delle regole

All'interno delle relazioni di potere, si instaurano rapporti nei quali una parte può imporre la propria volontà o i propri interessi all'altra [Costa e Gubit-

TABELLA 7.6 Relazioni e regolazione del lavoro.

Attori	Tipo di relazioni		
	Relazioni di potere	**Relazioni di scambio**	**Relazioni di condivisione**
Attori individuali (datori di lavoro vs. lavoratori)	Regolazione imprenditoriale e manageriale	Contrattazione individuale	Coinvolgimento diretto dei lavoratori
Attori collettivi (associazioni imprenditoriali vs. sindacati)		Contrattazione collettiva	Partecipazione
Attori istituzionali (Stato come legislatore o "terzo attore")	Legislazione del lavoro	Neo-corporativismo Patti sociali Concertazione	

ta 2004, p. 109]. Se si opera a livello di attori individuali, data la tipica asimmetria a favore dei datori che caratterizza il rapporto di lavoro, si parla di *regolazione imprenditoriale e manageriale*. Essa postula che le condizioni di lavoro siano unilateralmente definite dai datori di lavoro. Si tratta di un modello che si fonda sulla cosiddetta "prospettiva unitaria" (*unitary frame of reference*) del potere di governo dell'impresa, secondo cui l'autorità dell'imprenditore e della direzione non è divisibile ed è legittimata dalla proprietà [Fox 1980, pp. 74-75]. Non vi è spazio per la negoziazione con i lavoratori (ed eventualmente con le organizzazioni sindacali) e le transazioni di lavoro sono ispirate da una reciproca sfiducia.

In termini di relazioni di potere, le scelte legislative dello Stato, infatti, impongono agli attori collettivi e individuali del sistema di transazioni di lavoro i confini entro i quali operare. Si pensi, per esempio, alle legge 196/1997, che ha introdotto in Italia il lavoro interinale (Capitolo 10), aprendo una stagione regolativa improntata alla flessibilità, che si è sviluppata nel corso degli anni e che ha trovato un momento di sintesi nel 2003 con la Legge Biagi (Box 7.4).

La relazione di scambio applicata alle transazioni di lavoro postula una "prospettiva pluralistica" (*pluralistic frame of reference*) del potere di governo di un'organizzazione. L'impresa è concepita come una coalizione di individui e gruppi, ciascuno dei quali è portatore di interessi specifici, che devono trovare una sintesi efficace, al fine di mantenere una struttura di collaborazione. In tale prospettiva, tanto i lavoratori quanto i sindacati sono considerati attori fondamentali del processo negoziale [Fox 1980, pp. 80-82], e quindi emerge l'interesse dei datori di lavoro ad avere un rapporto stabile con loro. I processi negoziali, pertanto, non si qualificano come giochi a somma zero (nei quali i vantaggi ottenuti da una parte rappresentano perdite per l'altra), ma si considerano giochi a somma variabile positiva.

L'esempio più evidente di relazione di scambio si ha con la **contrattazione individuale**, nella quale il singolo lavoratore negozia con il datore di lavoro,

BOX 7.4

Il ruolo della legislazione del lavoro e la flessibilità: i contratti della Legge Biagi

La legislazione del lavoro non influenza solo l'azione degli attori collettivi. Anche le transazioni individuali risentono dell'evoluzione delle forme contrattuali attraverso le quali si regolano le *relazioni di scambio*, *di potere* e *di condivisione*. L'approvazione del D.Lgs. 10 settembre 2003, n. 276 attuativo della L.. 14 febbraio 2003 (la cosiddetta *Legge Biagi*) ha innovato radicalmente il quadro normativo sul quale lavoratori e imprese possono contare per gestire le relazioni di lavoro.

La nuova normativa ha introdotto e regolato nuove forme di lavoro prima non contemplate nel nostro ordinamento:

1. il **lavoro a chiamata** detto anche **job on call** o **intermittente**: il lavoratore indica la sua disponibilità a prestare lavoro in un arco di tempo predefinito anche se l'azienda può limitarsi a utilizzarlo in funzione del soddisfacimento delle esigenze produttive con un preavviso di 48 ore. È prevista una indennità di disponibilità.
2. il **job sharing**, detto anche lavoro ripartito: prevede l'assunzione in solido da parte di due o più lavoratori dell'adempimento di un'unica e identica obbligazione lavorativa. Il salario o lo stipendio è rapportato alle ore lavorate.
3. il **lavoro in affitto** è una tipologia contrattuale attualmente già esistente per mezzo delle agenzie interinali ma con questo nuovo decreto legislativo il contratto di **somministrazione di lavoro**, detto anche **staff leasing** può essere utilizzato sia a termine sia a tempo indeterminato ed esteso anche per i lavori tipo le attività di marketing, la gestione dei call center, la consulenza informatica e quella direzionale, l'assistenza e la cura alla persona, la gestione delle biblioteche, la vigilanza e il facchinaggio.
4. il **lavoro occasionale e accessorio**, gestito attraverso appositi voucher prepagati che saranno acquistati dalle famiglie direttamente dalle agenzie del lavoro, che regolamenta attività lavorative quali baby sittering, ripetizioni ecc.

Cambiano inoltre due delle tipologie contrattuali definite atipiche già esistenti. I primi a essere coinvolti in un cambiamento sostanziale sono i **collaboratori coordinati e continuativi** (**co.co.co.**); infatti questa figura ibrida del lavoro parasubordinato (in quanto il co.co.co si caratterizza in parte come lavoratore autonomo e in parte come lavoratore dipendente) sarà chiamata a lavorare a progetto con durata e corrispettivo certi, con la tutela della maternità e vedrà aumentare l'aliquota contributiva dal 12% al 19%. A questo riguardo, il decreto legislativo parla di **lavoro a progetto**. La seconda tipologia di lavoratori atipici che hanno visto dei cambiamenti, sono **lavoratori part-time**; infatti sono stati rimossi i vincoli sulle ore supplementari e sulla collocazione dell'orario di lavoro. Viene per esempio introdotta la formula di part-time che prevede il lavoro di otto ore per tre o quattro giorni alla settimana.

sempre all'interno del quadro legislativo definito dallo Stato, i contenuti della sua collaborazione professionale. Si può quindi dire che la contrattazione individuale occupa uno spazio residuale, che è tanto più ampio quanto maggiore è il potere contrattuale del lavoratore, che può derivare da condizioni ambientali (scarsità di offerta di lavoro), tecnologiche (competenze *firm speci-*

fic di lenta e difficile creazione) o professionali (difficoltà di reperire sul mercato esterno le competenze necessarie).

A livello di attori collettivi, e quindi di organizzazioni sindacali e di associazioni imprenditoriali, la relazione di scambio prende il nome di **contrattazione collettiva** e porta alla stipulazione dei contratti collettivi di lavoro. Tale modello di regolazione del lavoro si addice a contesti nei quali sono presenti sindacati di controllo, che accettano di definire con le controparti imprenditoriali e a livello centralizzato le condizioni generali del lavoro. L'efficacia della contrattazione collettiva è tanto maggiore quanto più la forza lavoro è sufficientemente omogenea, in quanto è possibile rappresentare in modo univoco le aspettative e le esigenze dei lavoratori. La logica di azione delle organizzazioni sindacali e delle associazioni imprenditoriali è di tipo *acting for*.

La contrattazione collettiva, sia in Italia che in Europa, viene generalmente condotta a livello di settore. A partire dagli anni '80, si è assistito dovunque a un lento processo di decentramento contrattuale a livello territoriale o aziendale [Katz 1993, Traxler 1996], trainato non solo dall'evoluzione della legislazione del lavoro, ma soprattutto dall'evoluzione tecnologica e dalle nuove professionalità, che hanno portato alla crescita della contrattazione individuale e di piccolo gruppo, a scapito della contrattazione collettiva [Regini 2003]. All'interno di questo contesto, i tradizionali accordi collettivi, a qualunque livello vengano stipulati, si trasformano in accordi-quadro sui minimi salariali e su altre condizioni minime di erogazione della prestazione [Katz 2003], che vanno a prevalente vantaggio dei lavoratori con mino-

BOX 7.5

Quale futuro per i contratti collettivi? Opinioni a confronto

In Italia, negli ultimi anni si discute in modo acceso sul ruolo e sulle finalità del Contratti collettivi nazionali di lavoro. Secondo alcuni, il vecchio modello di contrattazione nazionale sembra destinato a essere messo in soffitta, perché inflazione bassa e moneta unica comportano maggior flessibilità, e la via per ottenerla è quella del federalismo contrattuale. Il decentramento dei livelli di contrattazione su salario, orario di lavoro eccetera dovrebbe allora essere spostato più vicino possibile a dove si produce il valore aggiunto, dando vita a una sorta di "shopping contrattuale": ciascun sistema di relazioni industriali deve scegliere il proprio baricentro, che sia provinciale, regionale oppure distrettuale. A livello nazionale, o meglio europeo, dovrebbero invece rimanere solo la tutela dei diritti essenziali e dei minimi salariali, uno zoccolo valido per tutte le categorie. In altri termini, sembra finita la stagione della contrattazione collettiva a taglia unica, in quanto esistono differenziazioni di natura economica, produttiva, sociale molto marcate a cui si dovrebbero dare soluzioni diversificate. Il contratto nazionale, in questo quadro, rischia di diventare troppo vincolante e togliere flessibilità alle imprese e ai lavoratori: "È più giusto allora commisurare le migliorie salariali all'andamento della redditività delle imprese, o se queste sono troppo piccole, al distretto, alla provincia o alla regione", ha osservato qualcuno. [Scagliarini R., "Corriere della Sera", 19/03/2001]

re potere contrattuale ma lasciano contemporaneamente la possibilità alle imprese e ai lavoratori più forti di negoziare condizioni in funzione delle specifiche condizioni organizzative (Box 7. 5).

Nella definizione del quadro entro cui si svolge la contrattazione collettiva, sono importanti gli accordi triangolari (Figura 7.1) che sono al contempo atti politici e accordi programmatici che mettono in capo ai firmatari obblighi di natura morale e politica, che non ha una immediata ricaduta contrattuale, ma esplicita le condizioni e le risorse per lo "scambio", garantendo la contemporanea soddisfazione degli interessi collettivi e degli interessi pubblici [Baglioni 1997]. Si tratta di un modello negoziale che sottende un ruolo decisivo dell'attore istituzionale di persuasione, minaccia o supporto al raggiungimento di un accordo, che induce le parti sociali (organizzazioni sindacali e associazioni imprenditoriali) a sterilizzare momentaneamente la loro autonomia negoziale per condividerla con le istituzioni in funzione del raggiungimento di un obiettivo superiore [Regini 2003].

In Italia si sono realizzati accordi di questo tipo soprattutto negli anni '80, in piena fase di ristrutturazione produttiva e soprattutto del settore industriale e sono continuati nei decenni successivi (Box 7.6 e Box 7.7). In tale periodo, la struttura tradizionale delle relazioni sindacali, pur continuando a funzionare sulla base di una meccanica di tipo bipolare (in cui le parti sociali rilevanti nel gioco dello scambio sono i sindacati e gli imprenditori), sempre più di frequente è ricorsa al coinvolgimento dell'attore istituzionale [Censis 2003].

BOX 7.6

Neo-corporativismo, patti sociali e concertazione: il difficile confine tra e relazioni di scambio e relazioni di condivisione

Dal 1983 al 2003 sono stati stipulati ben 68 intese, di cui il 30% anche con la presenza dei governi. Questi 20 accordi tripolari si possono ascrivere d una logica di scambio con l'inclusione delle parti sociali all'interno di processi decisionali veri e propri. Con l'esclusione di un solo caso (accordo del '98 su impegni contro lo sfruttamento del lavoro minorile), in tutti gli altri, l'oggetto dell'intesa riguardava temi di natura macroeconomica: la lotta all'inflazione, la riduzione del costo del lavoro e nuove configurazioni del welfare, dal sistema pensionistico, alla riforma del mercato del lavoro. Antesignano di tali accordi è il *protocollo Scotti* del 22 gennaio del 1983. Tale accordo aveva posto le basi della concertazione, ma non aveva i contenuti organici della concertazione: l'ipotesi iniziale era semplicemente che per superare la strozzatura della scala mobile, che bloccava ogni precorribile ragione di scambio, occorresse ampliare la trattativa a una più ampia gamma possibile di problemi che erano da tempo sul tappeto. L'accordo, però, si limitava a "ipotizzare questo scambio", ma non conteneva una politica dei redditi, non prevedeva una politica di risanamento del welfare. Indicava solo la direzione inevitabile da seguire [Giugni 2003].

BOX 7.7

Le relazioni industriali e l'accordo di luglio 1993

Il 23 luglio 1993, presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Presidente del Consiglio dei Ministri dott. Carlo Azeglio Ciampi, con il Ministro del Lavoro e della Previdenza sociale sen. Gino Giugni, con il Ministro della Funzione Pubblica, prof. Sabino Cassese, hanno incontrato i rappresentanti delle seguenti organizzazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro […]. Al termine della riunione le parti hanno sottoscritto il Protocollo del 3 luglio 1993 sulla politica dei redditi e dell'occupazione, sugli assetti contrattuali, sulle politiche del lavoro e sul sostegno al sistema produttivo, definito a seguito dell'accordo del 31 luglio 1992.

[…] La politica dei redditi è uno strumento indispensabile della politica economica, finalizzato a conseguire una crescente equità nella distribuzione del reddito attraverso il contenimento dell'inflazione e dei redditi nominali, per favorire lo sviluppo economico e la crescita occupazionale mediante l'allargamento della base produttiva e una maggiore competitività del sistema delle imprese. In particolare il Governo, d'intesa con le parti sociali, opererà con politiche di bilancio tese: all'ottenimento di un tasso di inflazione allineato alla media dei Paesi comunitari economicamente più virtuosi; alla riduzione del debito e del deficit dello Stato e alla stabilità valutaria.

[…] Gli assetti contrattuali prevedono: un contratto collettivo nazionale di lavoro di categoria; un secondo livello di contrattazione, aziendale o alternativamente territoriale, laddove previsto, secondo l'attuale prassi, nell'ambito di specifici settori.

Il Ccnl ha durata quadriennale per la materia normativa e biennale per la materia retributiva. […] La contrattazione aziendale riguarda materie e istituti diversi e non ripetitivi

7.5 I risultati negoziali

Concretamente, l'esito dei processi negoziali è costituito dai contratti individuali, dai contratti collettivi, dai protocolli d'intesa, dagli accordi quadro di cui si è già parlato. L'efficacia e l'efficienza dei processi negoziali [Nacamulli, Costa e Manzolini 1986] dipendono dal modello regolativo adottato e dal livello di contrattazione considerato (individuale, aziendale, istituzionale). Gli esiti dei processi negoziali risentono del grado di dipendenza della contrattazione da altri processi o da altri livelli negoziali che possono limitare l'autonomia degli attori contrattuali.

Efficacia ed efficienza negoziale

L'*efficacia negoziale* può essere intesa almeno in due significati. Il primo riguarda un'efficacia soggettiva, definita attraverso il grado di raggiungimento degli obiettivi posti da parte di ciascun contraente, in termini sia positivi (affermazione dei propri obiettivi), sia negativi (rigetto o spostamento degli obiettivi della controparte). L'efficacia in questa accezione è misurabile come "differenziale" tra la piattaforma rivendicativa (o contropiattaforma) ed esito

rispetto a quelli retributivi propri del Ccnl. Le erogazioni del livello di contrattazione aziendale sono strettamente correlate ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di qualità e altri elementi di competitività di cui le imprese dispongano, compresi i margini di produttività, che potrà essere impegnata per accordo tra le parti, eccedente quella eventualmente già utilizzata per riconoscere gli aumenti retributivi a livello di Ccnl, nonché ai risultati legati all'andamento economico dell'impresa.

[…] L'accordo di secondo livello ha durata quadriennale. Nel corso della sua vigenza le parti, nei tempi che saranno ritenuti necessari, svolgeranno procedure di informazione, consultazione, verifica o contrattazione previste dalle leggi, dai CCNL, dagli accordi collettivi e dalla prassi negoziale vigente, per la gestione degli effetti sociali connessi alle trasformazioni aziendali quali le innovazioni tecnologiche, organizzative e i processi di ristrutturazione che influiscono sulle condizioni di sicurezza, di lavoro e di occupazione, anche in relazione alla legge sulle pari opportunità.

[…] Il Ccnl di categoria definisce le procedure per la presentazione delle piattaforme contrattuali nazionali, aziendali o territoriali, nonché i tempi di apertura dei negoziati al fine di minimizzare i costi connessi ai rinnovi contrattuali ed evitare periodi di vacanze contrattuali.

[…] Le parti, al fine di una migliore regolamentazione del sistema di relazioni industriali e contrattuali, concordano quanto segue: le organizzazioni sindacali dei lavoratori stipulanti il presente protocollo riconoscono come rappresentanza sindacale aziendale unitaria nelle singole unità produttive quella disciplinata dall'intesa quadro tra Cgil-Cisl-Uil sulle Rappresentanze sindacali unitarie, sottoscritta in data 1 marzo 1991.

negoziale, e sottende un approccio di tipo rivendicativo. Il secondo significato riguarda un'efficacia "oggettiva", definita attraverso il funzionamento del sistema nel suo complesso.

L'efficacia in questa seconda accezione è misurabile in termini di qualità delle norme che vengono prodotte e la loro idoneità a regolare la grande varietà di rapporti individuali e collettivi, consentendo il raggiungimento degli obiettivi che le parti hanno selezionato alla luce dei rapporti di potere. In questo caso la logica è orientata alla ricerca delle compatibilità. La ricerca della *compatibilità* sembra essere diventata il **must** delle relazioni industriali. Tale orientamento sta prendendo piede anche nell'ambito più strettamente rivendicativo, quale la negoziazione del salario. Anche in relazione alla crescente interdipendenza tra le economie, l'incremento delle retribuzioni si può ottenere soltanto se lo si collega più strettamente con la produttività aziendale e con quella individuale. Questo significa spostare il baricentro della contrattazione collettiva verso le aziende; e significa aumentare la parte della retribuzione individuale collegata al risultato del lavoro (con un conseguente aumento, in qualche misura, delle disuguaglianze di reddito tra i lavoratori).

L'*efficienza del processo negoziale* è definita dal rapporto tra risorse impiegate (tempo assorbito, azioni di pressione, mobilitazione politica ecc.) e risultati conseguiti. Anche l'efficienza negoziale può essere considerata in termini

di funzione di utilità di ciascun attore negoziale, o in termini di utilità per il sistema nel suo complesso. Naturalmente le due misure hanno significati molto diversi, e presuppongono orientamenti degli attori e campi teorici ugualmente diversi [Costa 1997]

Il potere degli attori

Il potere contrattuale delle parti non è un dato, né il semplice risultato di tattiche negoziali. Il contesto ambientale influenza il potere degli attori, ma questi operano anche per modificare il contesto negoziale e quindi il loro potere. Il processo contrattuale si sviluppa in una interazione tra potere e tattiche negoziali. Usando la teoria dei giochi, si può affermare che le parti hanno interesse alla reciproca collaborazione (mosse convergenti) per raggiungere un accordo ed evitare i costi del conflitto e delle situazioni di stallo. Ma le stesse parti hanno interesse a tenere un comportamento conflittuale/competitivo (mosse di pressione e mosse di mobilitazione) per beneficiare della "posta" in gioco (risorse e potere). La massimizzazione dei guadagni individuali non si può avere né con una strategia totalmente cooperativa, né con una totalmente competitiva, ma con una strategia mista, nella quale le risorse critiche per raggiungere le proprie finalità sono costituite dai comportamenti degli altri, favorendo quindi atteggiamenti cooperativi. In altre parole: le relazione di potere lasciano progressivamente spazio alle relazioni di scambio e a quelle di condivisione.

Il conflitto

Un fattore non ignorabile per l'analisi degli esiti dei processi negoziali è il *conflitto*. Il conflitto, come tutte le manifestazioni di competizione di cui costituisce una forma "forte", favorisce una selezione di interessi e la loro distribuzione su una scala di priorità e di accettabilità sociale ed economica. Tuttavia, con la crescente complessità economica e sociale e con l'articolazione di interessi che ne consegue, il conflitto industriale può rappresentare una forma eccessivamente onerosa di selezione delle aspirazioni economiche e sociali dei lavoratori. Si riscontrano così tentativi di istituzionalizzazione del conflitto che tendono a portare il confronto tra i soggetti di relazioni industriali entro ambiti organizzati dal potere statuale. Si passa così da forme di mercato (competizione/conflitto) a forme strutturate (gerarchia/cooperazione).

Lo strumento di pressione per eccellenza è lo sciopero, che si manifesta per l'azione solidale di tutti i partecipanti e in questo senso assume un fondamentale aspetto collettivo [Cella e Treu 1998]. Il sindacato pur non essendo il titolare del diritto di sciopero ne determina l'effettivo esercizio. Lo sciopero

di conseguenza può essere configurato come uno strumento dell'organizzazione sindacale.

L'andamento dello sciopero risulta articolato a seconda degli obiettivi perseguiti: scioperi economici a fini contrattuali o scioperi di tipo mobilitativo o politico, promossi per motivi non direttamente legati al rapporto di lavoro. L'azione conflittuale può avere diverse finalità di tipo difensivo, di tipo propositivo a vantaggio di interessi economici o di riconoscimenti politici. La conflittualità viene misurata rispetto a tre variabili [Bordogna e Provasi 1998]:

- frequenza o numero degli scioperi (*FR*)
- dimensione media, misurata dal numero dei partecipanti per ciascun episodio conflittuale (*DM* = partecipanti/scioperi)
- gravità media, misurata dal numero di giornate perse per partecipante (*GR* = giornate complessivamente perdute per scioperi/partecipanti).

Moltiplicando le tre misure ($FR \times DM \times GR$) si ottiene il **volume della conflittualità**. A parità di volume si possono avere configurazioni della conflittualità diverse: per esempio pochi scioperi con alta partecipazione e lunga durata oppure molti scioperi di breve durata e bassa partecipazione [Bordogna e Provasi 1998]. Le strategie dei sindacati e lo stato dei rapporti tra gli attori hanno ovviamente un ruolo nel definire la configurazione di conflittualità che si afferma o che viene deliberatamente perseguita. Il volume di conflittualità può anche essere assunto come un indicatore indiretto di "performance" dell'attività sindacale.

BOX 7.8

Pianeta Pubblica Amministrazione
Contratti e contrattazione nella PA

A partire dai primi anni '90, con il Dlgs 29/93, prende avvio un progetto di ampia riforma, che investe numerosi ambiti della gestione delle amministrazioni pubbliche e che, per quanto concerne i temi di questo capitolo, ha modificato in modo radicale, tanto la natura giuridica dei rapporti di lavoro e l'assetto delle relazioni industriali.

Il Dlgs 29/93 è spesso ricordato come l'atto che porta alla privatizzazione del pubblico impiego, segnando uno spartiacque con il sistema antecedente. Fino ad allora il rapporto di lavoro nelle amministrazioni era per tutti di natura pubblicistica. Aveva, quindi, le caratteristiche di un atto unilaterale: l'impiegato, assunto (salvo eccezioni previste dalle leggi) per concorso, era assoggettato alla supremazia dell'amministrazione. Il decreto 29/93 ha aperto uno scenario nuovo. Il rapporto di pubblico impiego si è trasformato da quel momento in un rapporto di impiego privatistico presso le pubbliche amministrazioni (con l'eccezione di alcune categorie, quali per esempio i militari). Inoltre, tra le altre innovazioni, venne immaginata una modalità assolutamente innovativa per il nostro Paese di selezione e formazione dei dirigenti pubblici, mediante un corso-concorso che reclutava giovani laureati da immettere nelle amministrazioni.

Anche le relazioni industriali sono cambiate a seguito del Dlgs 29/93. La storia sindacale del settore pubblico negli ultimi trent'anni è stata caratterizzata, come del resto quella delle relazioni industriali in senso stretto, da un accentuato pendolarismo tra assetti centralizzati e assetti a forte decentramento. A partire dal Dlgs 29/93, ma soprattutto con il successivo Decreto 396/1997, è invece caratterizzata dall'intenzione di mantenere un maggiore equilibrio tra relazioni sindacali centralizzate e decentrate. Da un lato, la contrattazione nazionale è considerata necessaria per mantenere il negoziato sindacale all'interno degli equilibri e dei vincoli macroeconomici generali, equilibri fissati, in base al protocollo del 23 luglio 1993, dalla concertazione sociale. Inoltre, la contrattazione nazionale è ritenuta necessaria per mantenere un tessuto di diritti e doveri omogeneo in tutto il paese, e per far penetrare in modo uniforme l'innovazione per via contrattuale. La contrattazione integrativa a livello di ente, dal canto suo, è considerata necessaria per adeguare le norme generali alla specificità dell'organizzazione del lavoro, che quasi sempre è diversificata tra le diverse amministrazioni. La contrattazione integrativa, in questo caso, però assolve anche a un altro compito: rendere trasparente e partecipato il processo di mutamento organizzativo, e dunque ha un ruolo fondamentale nell'attuazione della riforma, favorendo una logica partecipata e consensuale del processo di cambiamento.

Ma concretamente, come ha funzionato la contrattazione nella PA? E quali risultati ha avuto la riforma? Una ricerca promossa dall'ARAN (Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni) dimostra che nel decennio trascorso dall'entrata in vigore del Dlgs 29/93 la macchina delle relazioni sindacali si è messa in moto con tempestività ed energia. La ricerca ha registrato un numero medio di quattro accordi sottoscritti in ogni sede contrattuale decentrata, ma tale media si innalza addirittura a 8 accordi per i ministeri. Almeno dal punto di vista contrattuale, la pubblica amministrazione si è dimostrata più dinamica del settore privato, dove la contrattazione aziendale riguarda appena il 30% delle imprese, nella pubblica amministrazione si contratta praticamente dappertutto.

Ma quali sono i risultati? La contrattazione integrativa si è fortemente concentrata sull'applicazione dei nuovi sistemi d'inquadramento del personale. Più del 90% degli accordi ha regolato il tema delle progressioni orizzontali, mentre decisamente meno, poco più del 50% degli accordi hanno avuto come oggetto le progressioni verticali. Naturalmente molto contrattati sono stati anche i sistemi di produttività (quasi il 90% degli accordi) e le altre tematiche aventi riflessi economici diretti, come gli straordinari, le varie indennità.

7.6 Dalle norme alle persone

Il quadro delineato costituisce il contesto normativo e istituzionale entro cui si svolge il rapporto di lavoro. I comportamenti individuali dell'impresa e del singolo lavoratore pur restando autonomi hanno forti referenti istituzionali e collettivi. La gestione di questa dimensione collettiva resta una parte importante delle attività dei professionisti delle risorse umane, soprattutto nei settori dove il tasso di sindacalizzazione è elevato. Le norme che derivano dalla legge e dalla autonomia collettiva sono la base per la gestione della relazione contrattuale nei suoi aspetti tecnico-giuridici che costituiscono il contenuto delle attività di amministrazione del personale. Queste attività

pur richiedendo particolari competenze e una grande attenzione hanno una natura puramente strumentale e possono essere anche delegate all'esterno a studi professionali specializzati. Nei prossimi anni tuttavia la scelta delle forme contrattuali alternative al canonico rapporto di lavoro subordinato richiederà la definizione di un indirizzo strategico e non solo amministrativo per il loro uso. L'impatto della dimensione amministrativa resterà comunque circoscritto. Maggiore rilevanza strategica riveste la gestione della relazione nei suoi aspetti sostanziali, tema che sarà affrontato nel prossimo capitolo.

8
Dal contratto al commitment

Date le particolarità del contratto di lavoro, viste nel capitolo precedente, è evidente che la gerarchia non può, se non in particolari casi, specificare *a priori* tutti i comportamenti richiesti. Ciò pone il problema della volontà del lavoratore di assolvere agli obblighi di un contratto incompleto e implicito, volontà che deve essere continuamente rinnovata nel corso del rapporto di lavoro, per consentire allo stock di abilità e conoscenze (che, a differenza di altri fattori produttivi, restano una proprietà del venditore) di erogare la prestazione utile per l'impresa. Le transazioni di lavoro non possono ridursi alla dimensione economica e al tipo di contratto più efficiente, anche se dimensione economica e contratto sono una parte rilevante che non può essere trascurata. Le transazioni di lavoro coinvolgono, come abbiamo visto, tre tipologie di relazioni: relazione di scambio, relazione di potere e relazione di condivisione. Ciò significa che ciascuna transazione di lavoro ha una dimensione economica (utilità), ha una dimensione politica (potere) e ha una dimensione psicologica e socio-culturale.

Il contratto di lavoro individuale è una precondizione per l'inserimento delle persone nell'organizzazione, ma non ha assolutamente caratteristiche tali da assicurare le prestazioni di cui l'azienda necessita. Il contratto di lavoro è un contratto incompleto e implicito, che richiede quindi di essere gestito. Per **transazione**, in un'accezione ampia che fa riferimento all'etimologia latina del termine, che evoca l'idea di "operare attraverso", si possono intendere gli scambi di energia, informazioni, valori, simboli, oggetti, consenso, che intervengono tra i soggetti. Il termine **contratto** oltre che in un'accezione tecnico-

giuridica che si presta a un trattamento analitico, in organizzazione è stato usato in un'accezione simbolica. È il caso, come vedremo, del contratto psicologico.

L'approccio economico tradizionale prescinde da questa dimensione. Nella realtà non può essere trascurata e deve anzi essere collocata in una posizione centrale. Il problema non è quindi, come spesso è accaduto nel dibattito organizzativo, di stabilire il primato dell'una o dell'altra dimensione, bensì di trovare il modo di integrarle. Le relazioni economiche e di potere sono insufficienti per gestire i comportamenti delle persone entro l'organizzazione. È necessario considerare anche la dimensione sociale e psicologica attraverso la relazione che abbiamo definito di condivisione. L'attenzione deve spostarsi dalla struttura organizzativa e dai sistemi operativi alle persone. Ciò consente di individuare meccanismi di autocontrollo e di motivazione che spingono le persone a operare nell'interesse dell'organizzazione [Bergami 1996, p. 146]. Va premesso che questa dimensione delle relazioni non si contrappone alle altre, ma va integrata con queste. La separazione è utile come espediente analitico, anche al fine di far emergere le specificità di ciascun piano. Nell'uso aziendale tuttavia, le tre dimensioni non possono che essere considerate unitariamente. In questo capitolo saranno approfondite le relazioni di condivisione per le quali risultano importanti i concetti di contratto psicologico, di impegno (*commitment*), di identificazione, di coinvolgimento (*involvement*, in inglese e *implication* in francese).

8.1 Il contratto psicologico

Il **contratto psicologico** attiene a una certa disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico, o a vivere a una relazione di altra natura, con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno affinché le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione, trovino una risposta reciprocamente adeguata. Gli studi sul contratto psicologico analizzano la relazione tra l'organizzazione e il lavoratore partendo dalla percezione individuale delle reciproche obbligazioni [Rousseau, 1990]. Il contratto psicologico si basa sulle azioni che il lavoratore crede di dover fornire e sulle controprestazioni che si attende da parte dell'azienda, ed è costituito dagli elementi taciti del rapporto di lavoro che non possono comparire nel contratto formale scritto. Le critiche al concetto di contratto psicologico sono numerose: un concetto sfuggente, che si basa su elementi taciti, messi in comune solo parzialmente tra datore di lavoro e lavoratore, che non sempre è possibile identificare chiaramente. Quali sono le obbligazioni assunte dalle parti? Quelle tacite o quelle esplicite? Come si misura il contratto psicologico? Come si può verificare il suo rispetto? La maggior parte delle ricerche si concentra sulla valutazione del rispetto del contratto psi-

cologico senza preoccuparsi di costruire una misura affidabile. La letteratura ha inizialmente proposto la considerazione di sette obbligazioni-tipo che comprendono [Rousseau 1990]:

- la formazione;
- la carriera;
- una retribuzione proporzionata ai risultati;
- buone relazioni di lavoro;
- i contenuti del lavoro (significativo, interessante, che conferisce autonomia);
- un trattamento equo;
- sicurezza del posto.

Si può osservare che si tratta solo di obbligazioni del datore di lavoro con riferimento esclusivo alle percezioni individuali. Successivamente il numero di obbligazioni è stato arricchito e allargato alle obbligazioni del lavoratore. Alcuni fattori sono comuni a quelli che si incontrano negli studi sulla soddisfazione e sul coinvolgimento, altri più specifici sono legati alla prestazione, all'equità e alla sicurezza dell'impiego:

- difendere l'immagine dell'azienda;
- fare squadra e lavorare in team;
- condividere gli obiettivi;
- fornire una prestazione accettabile;
- non lasciare l'organizzazione prima di un certo tempo;
- essere affidabile;
- essere responsabile;
- rispettare i colleghi;
- non cercare un altro lavoro;
- accettare i cambiamenti e acquisire nuove competenze;
- essere disponibile ai trasferimenti e alla mobilità;
- non aiutare la concorrenza;
- essere disponibili al miglioramento continuo;
- alimentare il miglioramento con suggerimenti.

Nella gestione del contratto psicologico, le politiche di gestione delle risorse umane possono essere viste come comunicazioni che influenzano la relazione tra le parti e il rispetto delle reciproche obbligazioni. [Guzzo e Noonan 1994]. Il lavoratore riceve dalle politiche della direzione risorse umane le informazioni necessarie per valutare se e in quale misura il contratto psicologico è rispettato. Poiché non esistono terze parti con strumenti coercitivi per l'esecuzione del contratto o per sanzionare gli inadempimenti, il contratto psicologico non può, per definizione, risolversi in un mero fatto contabile di dare e

avere. Esso attiene al coinvolgimento che si origina e si manifesta attraverso il legame che si instaura tra l'organizzazione e la persona, il suo impegno (*commitment*) e la sua identificazione [Thévenet 2000, Thévenet e Neveu 2002]. La sanzione consiste nell'interruzione del legame, nel venir meno dell'impegno, nel mancato coinvolgimento fino ad arrivare all'*exit* [Hirschmann 1970].

Il commitment

La relazione tra il lavoratore e l'azienda può essere vista in termini di coinvolgimento nel rapporto, di identificazione e di impegno verso l'azienda e il ruolo svolto. Tradizionalmente questa relazione era studiata a livello sia teorico sia empirico per capire i problemi di "disimpegno" rappresentati dall'assenteismo e dal turnover, anche se il disimpegno ha altre manifestazioni, forse più costose, quali l'abbassamento della qualità della prestazione o l'insoddisfazione dei clienti. In termini positivi, si tratta di capire la disponibilità a contribuire al funzionamento dell'organizzazione e al raggiungimento dei suoi fini. Quindi si tratta di capire il ruolo del coinvolgimento e dell'impegno nel determinare il livello di performance legata al ruolo [Cropanzano *et al*. 1993] e il senso di appartenenza all'organizzazione.

Il coinvolgimento può essere visto come uno dei risultati delle attività di gestione delle risorse umane e, quindi, come un fattore del vantaggio competitivo. Esso può avere un effetto leva (vedi oltre) sulle abilità e sulle competenze delle persone, provocando, a parità di ogni altra condizione, un potenziamento delle capacità organizzative. Il *commitment* nella mission e nei valori aziendali è in stretta relazione con una forte cultura aziendale. I lavoratori coinvolti e *commited* nell'azienda vanno oltre la semplice adesione alla cultura aziendale, con la quale vivono invece un rapporto ad alta intensità emotiva [O'Malley 2000].

Il *commitment* rappresenta uno stato d'animo, una relazione tra lavoratore e datore di lavoro che sostiene un orientamento positivo e proattivo. Questo concetto consente di spiegare la motivazione ad agire di una persona, indipendentemente dalle sue caratteristiche e dai vantaggi estrinseci che potrà ricavare dai suoi comportamenti. Permette inoltre di spiegare azioni che sembrano in contrasto con gli interessi della persona o comportamenti messi in atto nonostante la presenza di elementi conflittuali o ambigui. È uno strumento utile per spiegare come opera un individuo in una situazione lavorativa. Il *commitment* nell'organizzazione è caratterizzato da tre elementi [Mowday *et al*. 1982, Mowday 1998]:

- un'adesione ai valori e un'accettazione dei fini dell'organizzazione;
- la volontà di sostenere sforzi anche notevoli per l'organizzazione;
- un forte desiderio di restarne membro.

È tuttavia possibile articolare il concetto distinguendo tre tipi di *commitment* [Meyer e Allen 1997, Bergami 2002]:

- l'**impegno affettivo** si esprime attraverso un'identificazione, un coinvolgimento emotivo nell'organizzazione. Le persone che manifestano un impegno affettivo sviluppano un atteggiamento molto positivo nei riguardi dell'organizzazione, che si concretizza nel desiderio di contribuire spontaneamente al suo funzionamento: partecipano attivamente perché *vogliono*;
- l'**impegno calcolativo** o di **continuità** che è basato sui costi che sono percepiti come collegati alla rottura del rapporto contrattuale: l'impegno discende in definitiva da un calcolo di convenienza e cioè dalla consapevolezza che i costi sostenuti per attivare la relazione andrebbero perduti, ma potrebbe derivare anche dall'assenza di alternative esterne. L'esistenza di questo tipo d'impegno non ha un'influenza positiva sulla performance, poiché il lavoratore si sentirà frustrato e probabilmente fornirà prestazioni lavorative inadeguate: partecipa perché gli *conviene*, ne ha bisogno, non ha alternative;
- l'**impegno normativo** rappresenta un atteggiamento di lealtà nei riguardi dell'organizzazione derivato da un sentimento di obbligazione morale nei suoi riguardi. Anche se non ha la potenza dell'impegno affettivo, esso denota ugualmente un orientamento a operare nell'interesse dell'organizzazione: la persona partecipa perché *deve*, perché si sente *responsabile*.

L'identificazione

La nozione di identificazione organizzativa deriva dalla **teoria dell'identità sociale**. L'identità di una persona è composta da due elementi distinti: l'identità personale (che comprende le caratteristiche, gli atteggiamenti e le preferenze individuali) e l'identità sociale che si fonda sull'appartenenza dell'individuo a un gruppo sociale. Ogni individuo è motivato dalla ricerca di un'immagine di sé favorevole e ha la consapevolezza che tale immagine dipende, almeno in parte, dall'appartenenza a determinati gruppi. L'identità sociale consiste dunque nella parte dell'immagine di sé che deriva dall'appartenenza a uno o più gruppi sociali, oltre che dal valore e dal significato emotivo associati a tale appartenenza [Tajfel 1978]. In contrasto con la nozione d'identità, che riflette il risultato della costruzione identitaria, l'identificazione è il processo attraverso il quale gli individui sono portati a percepirsi come simili agli altri membri dei gruppi ai quali appartengono e diversi dagli individui che ne sono esclusi. L'identità risponde alla domanda "chi sono?", l'identificazione "come arrivo a definire chi sono confrontandomi con gli altri?". L'identificazione si traduce concretamente nella proiezione sull'individuo delle caratte-

ristiche che questi attribuisce al gruppo. In questo senso, l'identificazione può essere considerata come una sorta di "spersonalizzazione", poiché provoca un ridimensionamento, nell'immagine che l'individuo ha di se stesso, della parte di caratteristiche individuali che lo distinguono dal gruppo (identità personale) a favore di quelle che sono condivise con il gruppo (identità sociale) [Hogg e Terry 2000].

L'identificazione organizzativa è il legame cognitivo che si attiva allorquando l'immagine di sé di una persona contiene gli stessi elementi che essa attribuisce all'organizzazione. Quanto più un individuo è identificato in un'organizzazione, tanto più tenderà a pensare e a comportarsi in funzione delle norme e dei valori di quell'organizzazione [Bergami 1996]. Il coinvolgimento è una forza che lega l'individuo a un determinato comportamento cui è associato un significato rispetto a un obiettivo dato. Il coinvolgimento affettivo interviene quando questa forza si genera nel rapporto con l'obiettivo dell'organizzazione ed è contrassegnata da uno spirito di desiderio che si origina 1) da un interesse intrinseco per i comportamenti adottati; 2) dalla congruenza con i valori dell'organizzazione o la possibilità d'esprimere valori personali; 3) dall'identificazione con l'organizzazione. In questo senso, l'identificazione diventa una determinante (e non semplicemente una componente) del *commitment* e del coinvolgimento.

L'identità sociale ha tre dimensioni. Una dimensione cognitiva, che consiste nel sentirsi appartenenti a un gruppo attraverso un processo di autoselezione o di "autocategorizzazione" [Bergami 2002]. Una dimensione valutativa, che associa un valore al fatto di sentirsi membro di un gruppo. E, infine, una dimensione emotiva, in quanto l'individuo è emotivamente coinvolto nel gruppo.

L'identificazione organizzativa è il fenomeno cognitivo attraverso il quale l'individuo costruisce la propria identità in rapporto all'organizzazione e il *commitment* organizzativo è il fenomeno affettivo che può essere indotto da questa identificazione: quanto più un individuo si identifica nell'organizzazione tanto maggiori saranno il suo *commitment* affettivo e l'autostima derivante dal partecipare e fornire contributi all'organizzazione [Bergami 2002].

L'identificazione organizzativa è molto correlata con la cultura organizzativa [Bodega 1997, Tosi *et al*. 2002]. Sotto questo aspetto, la cultura organizzativa può essere definita in una dimensione cognitiva come "un sistema di cognizioni socialmente acquisite e condivise le quali forniscono agli attori gli schemi mentali per percepire-interpretare-valutare-agire"; e in una dimensione simbolica come "la struttura di significato nei termini della quale gli esseri umani interpretano la propria esperienza e dirigono la propria azione" [Gagliardi e Monaci 1997]. Per Schein [1985] la cultura organizzativa è un modello di assunzioni di base – inventate, scoperte o sviluppate da un gruppo determinato nel momento in cui apprende come far fronte ai suoi problemi di adattamento esterno e di integrazione interna – che ha funzionato "ab-

BOX 8.1

Motivazione, coinvolgimento e identificazione

Per motivare i collaboratori, gli incentivi basati sull'accrescimento di capacità, competenze e responsabilità valgono di più della leva economica. Lo dice l'80% dei direttori del personale coinvolti in uno studio condotto da Mcs, società specializzata nella ricerca e selezione del personale, su un campione di 200 aziende in Italia. La creazione di un ambiente di lavoro sereno viene invece indicata come l'aspetto più importante nel processo di motivazione del personale solo dal 20% degli intervistati. Dalla ricerca emerge come le persone sentano il bisogno di essere **coinvolti** nelle scelte aziendali: oltre il 50% degli intervistati chiede di essere più **partecipe** nella gestione aziendale. L'aspetto che sta più a cuore è, in particolare, l'accrescimento delle proprie competenze (30%), mentre il 20% vorrebbe essere maggiormente **coinvolto** in decisioni di maggiore responsabilità.

Nel processo di motivazione delle risorse umane è comunque fondamentale far sentire che l'azienda segue con **attenzione** ciò che fanno i collaboratori: il 77% dei capi del personale ritiene utile inviare in maniera costante segnali di attenzione nei confronti dei lavoratori che premino comportamenti positivi e penalizzino quelli negativi. Ma azioni spot sulla motivazione sono efficaci solo se inserite in una pianificazione di lungo periodo e l'intervento sulla singola funzione aziendale o, peggio ancora, sulla singola persona non produce effetti positivi se non abbinato a percorsi di crescita delle risorse umane.

Il 65% dei responsabili delle risorse umane è d'accordo sul fatto che gli strumenti disponibili per aumentare il grado di motivazione siano migliorabili. In particolare la comunicazione interna, indispensabile per elevare il grado di motivazione e di **identificazione**, dovrebbe sempre essere chiara, trasparente, tempestiva ed efficace per fornire la corretta informazione in particolari momenti di vita dell'azienda. [Il Sole 24 Ore, 02/08/2004]

bastanza bene" da poter essere considerato valido e perciò tale da essere insegnato ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a situazioni analoghe. Detto in altre parole, la cultura organizzativa è interpretabile come una struttura di codici di senso, espressi in un sistema simbolico, che indirizza il comportamento delle persone in un'azienda, sia in occasione di eventi collettivi unici e straordinari, sia in occasione di attività e interazioni quotidiane. Tali codici sono sottoposti a un percorso di creazione ed evoluzione dinamica che scaturisce da problemi di adattamento all'ambiente esterno e di integrazione interna. La cultura organizzativa contribuisce così a generare modelli cognitivi per l'interpretazione degli eventi, il coinvolgimento, l'identificazione e senso di appartenenza all'organizzazione. Definisce inoltre confini intangibili tra interno ed esterno all'organizzazione [Costa e Gubitta 2004].

Si è molto discusso se sia possibile costruire e gestire la cultura organizzativa e sarebbe un po' azzardato attribuire compiti ai professionisti delle risorse umane in una sorta di ingegneria culturale. Non c'è dubbio tuttavia che se essi vogliono favorire i processi di identificazione, coinvolgimento e *commitment* devono esplicitare e rinforzare la cultura organizzativa, renderla riconoscibile e accessibile, trovare il massimo di convergenza possibile tra i va-

lori che esprime e i valori delle persone con cui si vuole stabilire una relazione di lavoro duratura.

BOX 8.2

I comportamenti di cittadinanza organizzativa

Che cosa spinge un collaboratore dell'impresa a dare, nello svolgimento dei propri compiti, di più di quanto prescritto contrattualmente e richiesto dal suo ruolo lavorativo? A partire dall'inizio degli anni '80 si è sviluppata in ambito anglosassone una fiorente letteratura dedicata all'analisi di quelli che vengono definiti comportamenti di cittadinanza organizzativa (*Organizational Citizenship Behaviors*): comportamenti discrezionali e non prescritti direttamente dal ruolo e dalle norme organizzative, particolarmente favorevoli verso l'organizzazione e di grande importanza ai fini dell'efficacia organizzativa [Organ 1988, p. 4]. Esempi di cittadinanza organizzativa sono:

- tutti i comportamenti che indicano una particolare cura applicata nello svolgimento del proprio lavoro, quali per esempio l'adoperarsi con attenzione e puntualità superiori al normale;
- i comportamenti che richiamano una forte disponibilità a prendere parte attivamente a tutti gli aspetti della vita di una organizzazione, disponibilità che può manifestarsi, per esempio, con il partecipare a importanti riunioni che riguardano l'azienda anche se non obbligati e offrire suggerimenti anche quando non sono richiesti o direttamente incentivati;
- quei comportamenti che manifestano un atteggiamento positivo, di stimolo e lealtà nei confronti dell'organizzazione, della quale per esempio si preferisce in ogni occasione sottolineare gli aspetti positivi piuttosto che accanirsi cinicamente solo sulle cose che non vanno;
- tutti i comportamenti che rappresentano una manifestazione di altruismo nei confronti dei colleghi, come il fornire assistenza spontanea ai nuovi assunti e/o aiutare quelli che si trovano in difficoltà sul lavoro.

Le determinanti di questi comportamenti sono diverse. In primo luogo si potrebbe pensare che i singoli individui abbiano propensioni diverse a comportarsi da buoni cittadini all'interno di una organizzazione per effetto di differenze stabili nella loro personalità. All'estremo opposto troviamo spiegazioni di questo fenomeno che sottolineano l'importanza del contesto: da quello più vicino, come per esempio il gruppo di lavoro al quale si appartiene o l'impresa per la quale si lavora, fino ad arrivare alla società nel suo complesso. Infine, secondo una terza prospettiva, i comportamenti di cittadinanza organizzativa si generano per effetto delle relazioni sociali di scambio esistenti tra gli individui che lavorano all'interno dell'organizzazione [Perrone e Chiacchierini 1999].

Le numerose ricerche condotte sui comportamenti di cittadinanza organizzativa non sono allineate nel definire gli effetti concreti di questi comportamenti sulla performance dell'impresa. Se infatti, in generale, alimentano il commitment e rafforzano il contratto psicologico possono portare alla creazione di un ambiente di lavoro non necessariamente desiderabile per tutti i lavoratori (a causa del livello di impegno extra-ruolo richiesto), costoso da mantenere in termini di pratiche di gestione del personale, adeguato solamente ad alcuni tipi di organizzazioni (piatte, con pochi livelli gerarchici e con sistemi operativi che favoriscono la comunicazione e la partecipazione collettiva al processo decisionale) [Bolino, Turnley e Niehoff 2004].

8.2 Coinvolti e identificati in cosa?

Il *commitment* delle persone non necessariamente è applicato all'organizzazione aziendale. Le persone possono essere anche coinvolte nel posto di lavoro, nella funzione aziendale, nel gruppo di lavoro, nel capo, nella professione, in gruppi esterni all'organizzazione. Possono quindi formarsi concorrenze se non veri propri conflitti. Questi conflitti possono accentuarsi quando qualcuno di questi referenti si disimpegna dalla relazione, come accade nei processi di ristrutturazione, con mobilità sia interna sia esterna. L'uso retorico del *commitment* può avere ripercussioni molto negative [Legge 1995]. È accaduto per esempio nel caso IBM, quando l'azienda che aveva creato un forte *commitment* nei suoi collaboratori ha dovuto procedere a consistenti ridimensionamenti degli organici [Gerstner 2003]. In termini più generali, un problema di conflitto che deve essere accortamente gestito si ha nel caso del *commitment* nella professione. I *professional* sviluppano un'autonomia nei riguardi dell'impresa [Butera, Cesaria e Donati 1997]. Per determinate competenze, l'autonomia dei *professional* è una precondizione per una prestazione efficace [Ingrassia 1997]. Si assiste quindi a una sorta di gerarchia del *commitment*: a un livello superiore c'è il *commitment* nei riguardi della professione e solo dopo un *commitment* nei riguardi dell'organizzazione. La gestione della relazione con i *professional*, quando non assume la forma di un rapporto di scambio (come avviene sempre più spesso) ma quella di rapporto di lavoro subordinato, richiede comunque una particolare attenzione poiché esiste concorrenza tra una lealtà nei riguardi della professione e, quindi, degli ordini professionali che la regolano, e una lealtà nei riguardi dell'impresa [Mintzberg 1983, Becchi 2001]. Il ricercatore in un'azienda farmaceutica è più gratificato dai riconoscimenti della comunità scientifica che da quelli dell'azienda per la quale lavora. Lo stesso accade per un architetto in uno studio di design che è più sensibile ai riconoscimenti del mondo artistico e intellettuale. Il coinvolgimento nel lavoro è il risultato di un processo complesso di gestione della relazione in tutti i suoi aspetti.

Il *commitment*, il coinvolgimento e l'identificazione possono essere sostenuti da quello che è stato definito **employer branding**, cioè lo sviluppo di una cultura organizzativa e di un sistema di gestione delle risorse umane che incorpora i valori del brand e tutto ciò che il prodotto evoca in termini tecnici, economici ed emotivi [Roberts 2004]. Questi valori vengono usati per attirare, trattenere, sviluppare e motivare persone che "vivono il prodotto", operando un allineamento tra la comunicazione di marketing e le politiche di gestione delle risorse umane [Price 2004, Marchiori 2000]. Questo esito è relativamente agevole quando l'azienda dispone di un prodotto e di un brand particolarmente noti e attrattivi, come si può facilmente desumere dai casi Ferrari (Capitolo 1) e Technogym (Capitolo 2). Richiede un'attenzione particolare quando si tratta brand meno visibili o di situazioni aziendali meno fa-

vorevoli. Per esempio, un'azienda che produce beni finali molto pubblicizzati e di buona reputazione ha più facilità nel nell'usare il brand per caratterizzare le relazioni con i propri collaboratori. Un'azienda che produce beni intermedi ha ovviamente più difficoltà. Per questo deve dedicare una specifica attenzione nel creare motivi di identificazione, valorizzando per esempio l'impegno nella ricerca e nell'innovazione, nella responsabilità sociale dell'impresa nei riguardi della comunità e dei suoi stessi collaboratori. Ancora più difficile è la situazione quando si tratta di aziende che operano in settori che non sono socialmente molto valutati (si pensi alla nettezza urbana). In questi casi la costruzione dell'immagine sociale dell'azienda diviene la precondizione per instaurare un rapporto positivo con il mercato del lavoro e consentire processi, anche parziali, di identificazione. Nel caso della nettezza urbana, ciò è avvenuto enfatizzando la dimensione ecologica di questa attività e investendo molto in tecnologia per il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Un compito dei professionisti delle risorse umane è cercare di permeare tutti i processi chiave dell'azienda, a rilevanza esterna e interna, dei valori del brand affinché siano compresi e vissuti positivamente da tutte le persone. Questo risultato non dipende solo da come sono gestite le politiche e le procedure della Direzione Risorse Umane, ma anche e soprattutto dai comportamenti di tutte le linee operative [Marchiori 2001].

Se il coinvolgimento delle persone ai vari livelli aziendali in cui si può esprimere ha un impatto positivo sul vantaggio competitivo dell'azienda, il non coinvolgimento o un esplicito disimpegno possono essere fonte di costi ben identificabili. Una ricerca Gallup del 2001 negli Usa, ha rilevato che l'economia americana pagava circa 300 miliardi di dollari per questo disimpegno che riguardava circa il 19% della forza lavoro. Le loro assenze medie erano di 3,5 giorni all'anno superiori a quelle degli altri lavoratori, per un totale di 86,5 milioni di giornate perdute. Essi inoltre manifestavano di essere meno produttivi degli altri, meno leali nei riguardi dell'azienda, meno soddisfatti della loro situazione personale anche privata, più stressati e insicuri. Questi atteggiamenti si traducono in aumento delle contestazioni e delle lamentele da parte dei clienti, sui quali si scaricano le insoddisfazioni dei lavoratori.

Il disimpegno non dipende solo da errate politiche di gestione delle risorse umane o da fattori personali dei singoli lavoratori. Può derivare da fatti strutturali. In momenti di profonde ristrutturazioni aziendali fatte di cessioni, scorpori, *outsourcing*, fusioni e così via, aumentano sentimenti di insicurezza e atteggiamenti difensivi, se non proprio aggressivi, da parte delle persone che vedono messo in discussione il loro futuro. Si affermano comportamenti negativi, discorsi pessimistici, atteggiamenti distruttivi. Questo accade più spesso quando l'azienda non è chiara e trasparente sulla situazione finanziaria e lascia le persone nell'incertezza. La gestione del contratto psicologico richiede che il rapporto non venga lasciato deteriorarsi, che le

difficoltà vengano prese in carico fin dal loro primo manifestarsi e che vengano ricreate, pur nelle difficoltà, le condizioni per un impegno su nuove basi, magari più limitato ma più chiaro.

8.3 La leva relazionale

Come si è visto nel Capitolo 2, un'elevata qualità della relazione può, per esempio, sopperire a un meno elevato livello di competenze individuali e conferire all'insieme dell'impresa una notevole *capability*, come è dimostrato da una miriade di piccole e medie imprese che hanno dato prova di eccezionali capacità di sviluppo valorizzando le limitate risorse umane disponibili. Per esempio, quando Benetton negli anni '70 si propose di fare un prodotto globale riconoscibile in tutto il mondo, come la Coca Cola o la Ferrari, aveva a disposizione competenze per l'internazionalizzazione molto limitate se paragonate al management delle grandi imprese multinazionali. Ma la sua capacità di proporre ai collaboratori una visione chiara e forte del suo progetto, sorretta da una grande determinazione, creò un forte coinvolgimento attorno alla sua strategia sia da parte del management sia dei partner su cui si basava la formula Benetton [Benetton 1990, Lorenzoni 1996]. Quindi competenze individuali non particolarmente elevate sul piano dell'internazionalizzazione (si narra che all'epoca la lingua ufficiale dell'azienda prima di diventare l'inglese, fosse il dialetto trevigiano, mentre già l'italiano era parlato come seconda lingua), associate però a un forte *commitment*, hanno dato vita a una strategia vincente sul piano dell'internazionalizzazione. Questo risultato è generato da quello che si può definire un effetto leva relazionale. Per contro, in quegli stessi anni, un'azienda di public utility che chiamiamo convenzionalmente SF, famosa per selezionare i migliori ingegneri dei migliori politecnici e per disporre dei migliori consulenti a livello internazionale, e quindi con un portafoglio di competenze tecniche eccellenti, ma incapace di coinvolgere queste risorse in un progetto chiaro e condiviso, presentava livelli di servizio scadenti che rischiavano di mettere in discussione la sua stessa sopravvivenza.

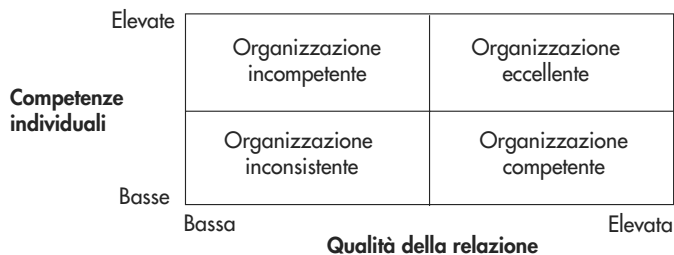



FIGURA 8.1 Competenze individuali e capacità organizzative: la leva relazionale.

BOX 8.3

Pianeta Pubblica Amministrazione
Il dirigente pubblico e il commitment

Negli ultimi anni le Pubbliche Amministrazioni in Italia hanno ridefinito il quadro di riferimento legislativo in tema di procedimenti amministrativi, responsabilità del dirigente e di sua autonomia rispetto agli organi elettivi ai quali deve rispondere solo in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnatigli, gestione del personale e valutazione delle prestazioni organizzative. Il ruolo del dirigente è cambiato [Alberti 1994, Rebora 1999]. È ormai chiaro che il conseguimento di prestazioni significative non si fonda solo sulla disponibilità di conoscenze e competenze tecniche, giuridiche o comunque specialistiche, ma anche sul possesso di competenze direzionali adeguate. È stata introdotta la possibilità di inserire in posizioni dirigenziali dei manager provenienti dal settore privato con contratti a tempo determinato di diritto privato. Indubbiamente l'introduzione di nuove competenze non potrebbe che essere utile, soprattutto se si evita di mitizzarle [Rogers 1979, Zan 2003]. Molti si chiedono se l'ipotesi di una meccanica separazione tra ruoli politici e ruoli manageriali vada nella direzione corretta. La complessità dei ruoli di governo delle organizzazioni [Compagno 2001], visti soprattutto nella funzione di innovazione e cambiamento, può essere analizzata, rispetto ai manager pubblici, isolando tre dimensioni: *commitment* politico, *commitment* istituzionale e *commitment* professionale (Figura 8.2). Con il termine *commitment* si intende un impegno duraturo, un'assunzione di responsabilità nei riguardi di princìpi, pratiche e valori che presiedono ai comportamenti direzionali. Il *commitment* istituzionale esprime l'impegno assunto verso l'istituzione pubblica, le norme che la regolano, il ruolo che essa assume nella società. Da questo punto di vista, esprime un concetto assai vicino al senso dello Stato. Il *commitment* professionale esprime l'impegno assunto nei riguardi delle norme implicite ed esplicite, delle competenze tecniche, della deontologia che definiscono i caratteri distintivi di una professione. Secondo una tradizionale concezione della burocrazia, la dimensione istituzionale e quella professionale potrebbero anche coincidere. Ma sempre più spesso entro le burocrazie troviamo dei professionisti che mantengono una specifica identità in termini professionali (si pensi ai medici, agli ingegneri, agli avvocati ecc.).

Il *commitment* politico esprime l'impegno assunto nei riguardi di una particolare visione della società e di una aggregazione di potere che la persegue. Il *commitment* politico ha assunto un significato negativo in quanto è stato giudicato come causa del processo di occupazione dello Stato da parte dei partiti, attraverso una dirigenza selezionata e manovrata sulla base di logiche di appartenenza. Non c'è dubbio che il *commitment* politico, in assenza di *commitment* istituzionale e di *commitment* professionale, produce una degenera-

Quindi competenze eccellenti con basso *commitment* possono dar luogo a un'azienda incompetente. Naturalmente l'uso della leva relazionale, con i successi che genera, ha una ricaduta positiva sullo sviluppo delle competenze e sulla capacità di attrarne altre, con un effetto cumulativo che dà luogo a un'azienda eccellente. Mentre l'azienda che non sa valorizzare le proprie competenze alla fine deprime le proprie capacità, perde di attrattiva (selezione avversa) e si avvia a un inesorabile declino (organizzazione inconsisten-

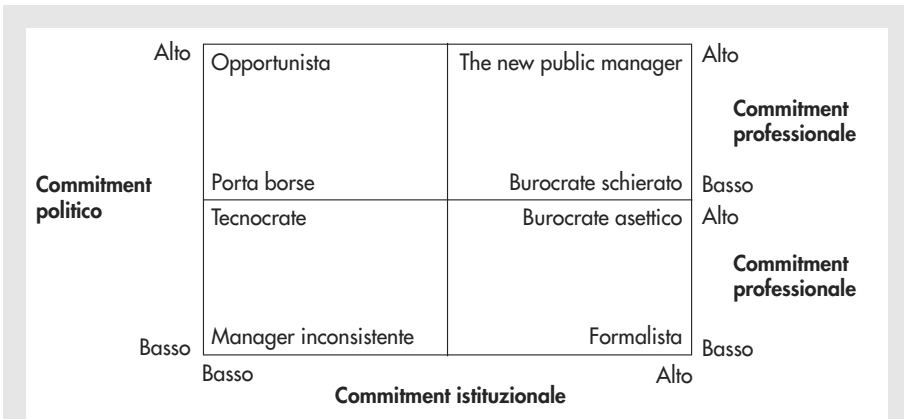



FIGURA 8.2 Tipologia di ruoli manageriali.

zione del ruolo della dirigenza pubblica. Per contro, il *commitment* politico in presenza degli altri due può in quanto si trasformi in un'opzione di tipo strategico-culturale, far assumere diverse connotazioni al ruolo della dirigenza pubblica. In questa particolare contingenza storica non è facile porre questa questione a causa del forte desiderio di cancellare ogni traccia della degenerazione partitica nella dirigenza pubblica. Tuttavia sembra a molti difficile che la dirigenza possa svolgere il suo ruolo da una posizione asettica. Combinando i tre tipi di *commitment* è possibile proporre una tipologia di ruoli che può essere utilizzata come strumento diagnostico.

Si va dal "manager inconsistente" caratterizzato da basso *commitment* politico, istituzionale e professionale a quello che prossimo chiamare "the new public manager" che esprime a un alto livello le tre dimensioni e cioè ha un elevato coinvolgimento in valori e competenze professionali, accompagnato da un'elevata integrazione istituzionale (è conscio di lavorare in un ambito pubblico) ma nel contempo è in grado di interpretare professionalmente il progetto della coalizione che in quel momento esprime la leadership politica. È proprio la robusta base istituzionale e professionale che lo mettono al riparo comportamenti opportunistici e da ruoli totalmente subordinati (portaborse o burocrate). Gli altri ruoli collocati nella matrice in posizioni intermedie possono essere approfonditi, alla luce delle contingenze storiche e soggettive, anche in funzione di come operano nei processi di cambiamento o di conservazione [Costa 1994].

te), l'azienda eccellente, per restare tale, deve però riuscire a rinnovare la propria strategia, la propria visione e a mantenere elevata la sua attrattività. Questo esito non è per nulla scontato ed è anzi reso a volte più difficile dai ricordi dei passati successi, come è dimostrato dal declino di alcune grandi imprese, un tempo considerate eccellenti. La gestione delle relazioni è il campo nuovo e tutto da esplorare nella gestione delle risorse umane [Thévenet 1992].

8.4 Diagnosticare e progettare le relazioni

Nell'economia della conoscenza [Rullani 2004], dell'attenzione [Davenport e Beck 2002] e dell'esperienza [Pine e Gilmore 1999], in misura maggiore che nel passato, si generano ruoli lavorativi che richiedono sempre più persone coinvolte, impegnate e identificate nel loro lavoro. In questi ruoli il risultato finale dipende dal modo in cui l'operatore utilizza la sua libertà personale, la sua autonomia, le sue competenze per fornire il proprio contributo. Non esistono strumenti efficaci per controllarlo, nessun sistema costrittivo può obbligarlo a un atto creativo, a stabilire una relazione emotivamente positiva con un cliente e così via. Si può contare solo sul fatto che i suoi comportamenti siano governati dall'idea che egli ha del suo lavoro e delle azioni che l'organizzazione si attende [Thévenet 2000]. Il risultato dipende quindi dalle relazioni che l'organizzazione instaura con le persone.

I professionisti delle risorse umane hanno un ruolo primario nella costruzione e nella gestione di queste relazioni, giocando i diversi ruoli che progressivamente si stratificano nella storia stessa della loro funzione. Devono gestire l'aspetto amministrativo, cioè giuridico-formale della relazione contribuendo alla costruzione dell'impianto contrattuale complessivo (per la parte che riguarda le transazioni collettive) e del rapporto con le singole persone (per la parte che riguarda le transazioni individuali). Data la particolare natura del contratto di lavoro (incompleto e implicito) si pone il problema della gestione sostanziale della relazione. Questa non può esaurirsi in una relazione di scambio, né in una relazione gerarchica, ma deve comprendere la relazione sociale e psicologica, che ha un ruolo decisivo nell'esecuzione del contratto di lavoro e quindi nella generazione di valore. Ciò comporta la gestione di quello che è stato definito il contratto psicologico, che può essere inteso come la disposizione interiore ad adempiere una obbligazione di tipo tecnico-giuridico o a vivere la relazione con spirito di collaborazione, di fiducia e con un forte impegno a che le attese, implicite ed esplicite, formali e informali, che sono alla base della relazione trovino una risposta reciprocamente soddisfacente per le parti. In conclusione, come si è visto, il contratto psicologico riguarda le la parte del contratto giuridico che gli economisti del lavoro definiscono implicita. I contenuti e la natura delle obbligazioni implicite dipendono dal contesto in cui la relazione si sviluppa e cioè dalla strategia dell'impresa, dal suo assetto organizzativo, dal clima aziendale. I professionisti delle risorse umane devono essere in grado di contestualizzare il contratto psicologico e di alimentarlo di contenuti realistici e sostenibili giocando i molteplici ruoli previsti dal modello di Ulrich (Capitolo 1). Coinvolgimento, impegno (*commitment*) e identificazione sono i processi che presidiano l'erogazione della prestazione lavorativa secondo modalità autocontrollate che richiedono il minimo sforzo di regolazione e di etero-controllo e che garantiscono il massimo utilizzo delle potenzialità delle persone. Sotto

questo aspetto la gestione del contratto psicologico può dar luogo a un effetto di leva relazionale, attraverso un potenziamento delle competenze individuali e quindi delle capacità organizzative dell'impresa. Quando il contratto psicologico si deteriora per un eccesso di attese, per aspettative non soddisfatte o per incoerenza con il contesto culturale, strategico e organizzativo, si verifica l'effetto opposto e cioè un depotenziamento delle competenze individuali, il loro spreco e l'impoverimento delle capacità organizzative.

Il presidio della mission e della cultura aziendale e dei valori emotivi, tecnici, professionali che evoca diventa la modalità con cui i professionisti delle risorse umane creano le condizioni per una proficua gestione della relazione con le risorse umane tanto nella dimensione strategica (*business partner* e *change agent*) quanto in quella tecnico-giuridica (*administrative expert* o gestore), psicologica (*employee champion*) [Ulrich 1997]. La Tabella 8.1 riporta alcune caratteristiche delle relazioni e le connota rispetto al contenuto del rapporto, al tipo di legame, all'intensità delle relazioni e all'affinità tra le parti su due polarità estreme.

La Tabella 8.2 cerca di connotare gli aspetti qualitativi della relazione in termini di qualità bassa, media, elevata cui corrisponde rispettivamente una relazione di estraneità, di familiarità e di partnership. Per ciascuna classe definisce alcune caratteristiche tipiche che possono essere usate sia con finalità diagnostiche, sia con finalità progettuali. Lo sviluppo di relazioni di qualità elevata tra tutti i membri dell'organizzazione, tra gruppi e tra organizzazioni è, in conclusione, il compito emergente della Direzione Risorse Umane. Le relazioni di elevata qualità sono quelle in cui le persone, i gruppi, le organizzazioni lavorano bene assieme per obiettivi comuni. Per contro, relazioni di bassa qualità sono quelle in cui individui, gruppi e organizzazioni fanno solo il minimo e nemmeno tanto bene [Lengnick-Hall e Lengnick-Hall 2003].

TABELLA 8.1 Dimensioni della relazionalità.

	+	–
Rapporto	Fiducia Contiguità Forte empatia Rispetto	Sfiducia Distanza sociale Assenza di empatia Mancanza di rispetto
Legami	Amicizia Collaborazione Benefici	Inimicizia Competizione Assenza di benefici
Intensità delle relazioni	Illimitate Continue	Strette Spot
Affinità	Interesse Molto in comune Attrazione	Disinteresse Niente in comune Repulsione

Fonte: Greenhalgh 2001 (con adattamenti).

TABELLA 8.2 Qualità della relazione.

Qualità della relazione	Tipo di relazione	Caratteristiche della relazione
Bassa	Estraneità	Definita contrattualmente Scambi formali basati su debole fiducia e scarse interazioni di ruolo Mancanza di reciproco rispetto Comunicazioni formali Bassa comprensione reciproca Supporto e reciproco commitment limitati Assenza di reciproche obbligazioni
Media	Familiarità	Crescenti scambi sociali e condivisione d'informazioni e di risorse Scambi contrattuali come pure limitati scambi non contrattuali Parziale fiducia, mutuo rispetto e comprensione Maggiore commitment Alcune obbligazioni reciproche
Elevata	Partnership	Teamwork Basata sul rispetto, la fiducia e l'obbligazione reciproca Comunicazione aperta con condivisione di informazioni interne e risorse *Commitment* nella relazione

Fonte: Uhl-Bien, Graen e Scandura 2000 (con adattamenti).

Bibliografia Parte 2

Accornero A., 1992, *La parabola del sindacato*, Il Mulino, Bologna.

Alberti M. (a cura di), 1994, *L'alta burocrazia. Studi su Gran Bretagna, Stati Uniti d'America, Spagna. Francia, Italia*, Il Mulino, Bologna.

Auteri E., 2004, *Management delle risorse umane*, Guerini e Associati, Milano.

Baglioni G., 1997, *Governare la contrattazione*, Angeli, Milano.

Baglioni G., 2004, "Problemi e strategie dei sindacati oggi", *Stato e Mercato*, 70, aprile.

Becchi A., 2001, *Professionisti e mediatori*, Donzelli, Roma.

Benetton L., 1990, *Io e i miei fratelli*, Sperling & Kupfer, Milano.

Bergami M., 1996, *L'identificazione con l'impresa*, La Nuova Italia Scientifica, Roma

Bergami M., 2002, *La decisione di partecipare*, Il Mulino, Bologna.

Bodega D., 1997, *Organizzazione e cultura. Teoria e metodo della prospettiva culturale nell'organizzazione d'azienda*, Guerini, Milano.

Boeri T., **Brugiavini A.**, **Calmfors L.** (a cura di), 2001, *The Role of Unions in the Twenty-First Century*, Oxfors University Press, Oxford.

Boldizzoni D. (a cura di), 2003, *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Bolino M.C., **Turnley W.H.**, **Niehoff B.P.**, 2004, "The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior", *Human Resource Management Review*, 14 (2), 229-246.

Bordogna L., **Cella G.P.**, 2002, "Decline or Transformation? Change in Industrial Conflict and its Challenger", *Transfer*, 4.

Bordogna L., **Provasi G.**, 1998, "La conflittualità", in Cella G., Treu T. (a cura di), *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna.

Butera F., **Cesaria R.**, **Donati E.**, 1997, *I lavoratori della conoscenza*, Franco Angeli, Milano.

Cella G., **Treu T.** (a cura di), 1998, *Le nuove relazioni industriali. L'esperienza italiana nella prospettiva europea*, Il Mulino, Bologna.

Cella G.P., 2003, "La rappresentanza attraverso soggetti collettivi: rispecchiare o interpretare", *Stato e Mercato*, 68, agosto.

Censis, 2003, *Le intese dopo la concertazione*, Working Paper.

CNEL-CESOS, 2002, *Contrattazione, retribuzione e costo del lavoro in Italia*, Roma.

Compagno C., 2001, "Assetti organizzativi e di governance dell'università", in Strassoldo M. (a cura di), *L'azienda università. Le sfide del cambiamento*, Isedi, Torino.

Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.

Costa G., 1994, "Il ruoli manageriali nel governo delle Amministrazioni pubbliche dei servizi", in Prandstraller G.P., *Amministrare la cosa pubblica*, FrancoAngeli, Milano.

Costa G., **Gubitta P.**, 2004, *Organizzazione Aziendale. Mercati, Gerarchie e Convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.

Cropanzano R., **James K.**, **Konovsky M.A.**, 1993. "Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.

Davenport T.H., **Beck J.C.**, 2001, *The Attention Economy*, Harvard Busines School Press, Boston (trad. it. *L'economia dell'attenzione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2002).

Fox A., 1966, *Industrial Sociology and Industrial Relations*, London, Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations, (trad it. in H.A. Clegg *et al.*, *La contesa industriale*, Edizioni Lavoro, Roma, 1980).

Gagliardi P., **Monaci M.**, 1997, "La cultura", in Costa G., Nacamulli R.C.D (a cura di), *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. II – *La progettazione Organizzativa*, Utet Libreria, Torino.

Greenhalgh L., 2001, *Managing Strategic Relationships*, Free Press, New York.

Gerstner L.V. Jr, 2003, *La mia IBM. Chi dice che gli elefanti non possono ballare?*, Sperling & Kupfer Editori, Milano.

Giugni G., 2003, *La lunga marcia della concertazione*, Il Mulino, Bologna.

Golden M.A., 1997, *Heroic Defeats*, Cambridge University Press, Cambridge (trad. it. *Eroiche sconfitte*, Il Mulino, Bologna, 2001).

Grandori A. (a cura di), 2001, *Responsabilità e trasparenza nelle organizzazioni sindacali*, Egea, Milano.

Greenhalgh L., 2001, *Managing Strategic Relationships*, Free Press, New York.

Guzzo R., **Noonan K.**, 1994, "Human resource practices as communications and the psychological contract", *Human Resource Management*, 33 (3), 447-462.

Hirschman A.O., 1970, "Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations and states", Harvard University Press, Cambridge Mass. (trad. it. parziale "Uscita, voce e lealtà: introduzione e fondamenti teorici", in Hirschman A.O., 1988, *Come complicare l'economia*, Il Mulino, Bologna).

Hogg, M.A., **Terry D.J.**, 2000, "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, 25, 121-140.

Ingrassia R., 1997, *Forme professionali di organizzazione del lavoro*, Croma, Palermo

Katz H. (a cura di), 2003, *The new Structure of Labour Relations: Tripartism an Decentralization*, Cornell University Press, Ithaca, NY.

Katz H., 1993, "The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis", *Industrial and Labour Relations Review*, 47, 1.

Legge K., 1995, *Human Resource Management-Rhetoric and Realities*, Macmillan Business, London.

Lengnick-Hall M.L., **Lengnick-Hall C.A.**, 2002, *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*, Berrett-Koehler, San Francisco.

Lorenzoni G., 1996, "Il caso Benetton", in Fontana F. *et al*. (a cura di), *Casi di organizzazione e management*, Giappichelli, Torino.

Manghi B., 2001, "Il padrone che vorrei (l'idea di una subordinazione felice)", in Cella G.P., Provasi G. (a cura di), *Lavoro, sindacato, partecipazione*, Angeli, Milano.

Marchiori M., 2001, *La gestione delle relazioni interne*, Carocci, Roma.

Meyer J.P., **Allen N.J.**, 1997, *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage, London.

Mintzberg H., 1983, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (trad. it. *La progettazione delle organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1985).

Mowday R.T. *et al*., 1982, *Employee-Organization Linkages. The Psychology of Commitment*, Academic Press, New York.

Mowday R.T., 1998, "Reflection on the study of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 8 (4), 387-401.

Nacamulli R.C.D., **Costa G.**, **Manzolini L.**, 1986, *La razionalità contrattata*, Il Mulino, Bologna.

O'Malley M., 2000, *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships That Last*, Wiley, New York.

Organ D.W., 1988, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington.

Pitkin H.F., 1967, *The Concept of Representation*, University of California Press, Berkeley.

Perrone V., **Chiacchierini C.**, 1999, "Fiducia e comportamenti di cittadinanza organizzativa", *Economia & Management*, 4.

Pine B.J., **Gilmore J.H.**, 1999, *The Experience Economy*, Harvard Busines School Press, Boston.

Prevost-Testart, 1993, *Le lobbying ou l'échiquier des pouvoir*, Éditions Liaisons, Paris.

Price A., 2004, *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Learning, London.

Rebora G., 1999, *Un decennio di riforme*, Guerini, Milano.

Regini M., 2003, "I mutamenti nella regolazione del lavoro e il resistibile declino dei sindacati europei", *Stato e Mercato*, 67, aprile.

Roberts K., 2004, *Lovemarks. The Future beyond brands*. PowerHouse, New York.

Rogers D., 1979, *Can the Business Management save the Cities?*, Free Press, New York.

Rousseau D., 1990, "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.

Rullani E., 1992, "Divisione del lavoro e reti d'impresa: il governo della complessità" in Belussi F. (a cura di), *Nuovi modelli d'impresa, gerarchie organizzative e imprese rete*, FrancoAngeli, Milano.

Rullani E., 2004, *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Carocci, Roma.

Schein E.H., 1985, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

Solow R., 1990, *The labor market as a social institution*, Blackwell, Cambridge Mass., (trad. it. *Il mercato del lavoro come istituzione sociale*, Il Mulino, Bologna, 1994).

Suppiej G., **De Cristofaro M.**, **Cester C.**, 1998, *Diritto del lavoro. Il rapporto individuale*, Cedam, Padova.

Tajfel H., 1978, "Interindividual behaviour and intergroup behaviour", in Tajfel H. (a cura di), *Differentiation between groups: Studies in the social psychology of group interactions*, London, Academic Press.

Thévenet M., **Neveu J.-P.** (a cura di), 2002, *L'implication au travail*, Paris, Vuibert.

Thèvénet M., 1992, *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

Thévénet M., 2000, Le *plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Tosi H.L., **Pilati M**. et al., 2002, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano.

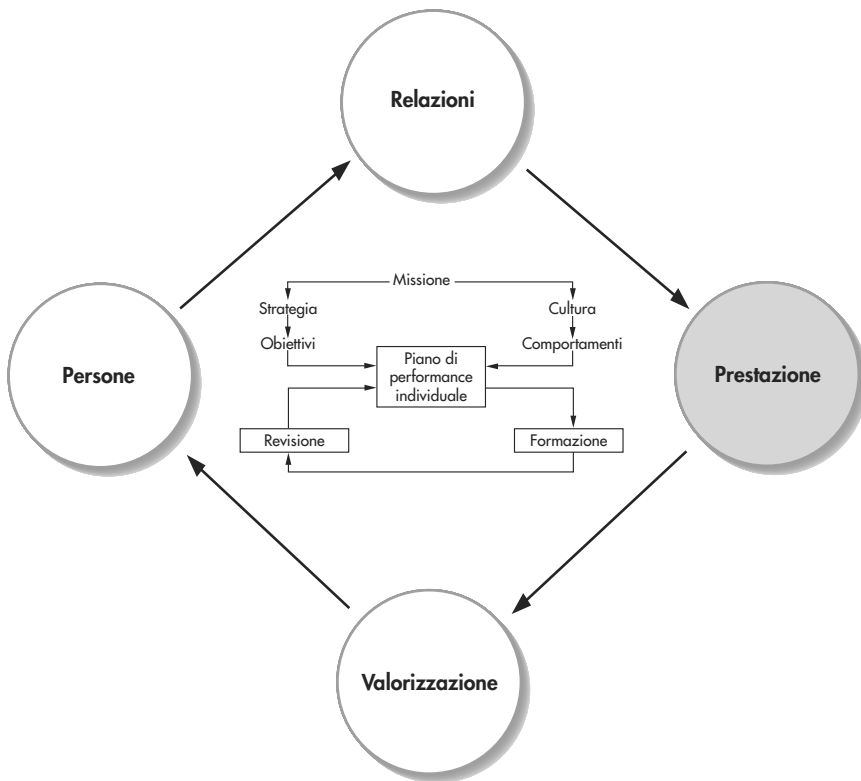
Traxler F., 1996, "Collective Bargaining and Industrial Change: A Case of Disorganization? A Comparative Analysis of Eighteen OECD Countries", *European Sociological Review*, 12.

Treu T., 2001, *Politiche del lavoro*, Il Mulino, Bologna.

Uhl-Bien M., **Graen G.B.**, **Scandura T.A.**, 2000, "Implication of leader-member exchange for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage", in Ferris G.R. (a cura di), *Research in personnel and human resource management*, vol. 18, Jai Press, New York.

Ulrich D., 1997, *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.

Zan L., 2003, *Economia dei musei e retorica del management*, Mondadori Electa, Milano.

Parte 3
La prestazione

In questa parte ci occuperemo della creazione delle condizioni che consentono alle persone inserite nell'organizzazione di erogare la loro prestazione. La prima condizione è l'adattamento delle competenze individuali allo specifico contesto organizzativo e il loro sviluppo coerente con le dinamiche individuali (ciclo di vita professionale) e organizzative (tecnologia, mercati, capability dell'impresa). Questo viene assicurato dall'attività di formazione e sviluppo delle risorse umane (Capitolo 9).

La seconda condizione è l'inserimento nei ruoli e nelle posizioni creati dall'organizzazione del lavoro. Le scelte organizzative tradizionalmente sono una competenza dei manager di linea e dei progettisti di strutture e processi organizzativi. La Direzione Risorse Umane interviene successivamente, in una logica di adattamento delle persone alle scelte già fatte. In questa prospettiva tradizionale la Direzione Risorse Umane non ha uno specifico ruolo nel gestire politiche di organizzazione del lavoro, se non per la parte che attiene alle norme sulla sicurezza e ai rapporti tra inquadramento contrattuale e mansioni svolte secondo una logica che attiene più all'amministrazione che allo sviluppo del personale (Capitolo 1). Il passaggio da una focalizzazione sull'organizzazione a una sulle persone è richiesto dai cambiamenti tecnologici, dalle dinamiche competitive, dalla deverticalizzazione dell'organizzazione del lavoro, dall'outsourcing. Ciò ha come conseguenza che ruoli e posizioni dell'organizzazione sono meno strutturati e in continua evoluzione. Non è solo la persona che si deve adattare a ruoli e posizioni dati, ma questi vengono in buona misura strutturati anche dalla persona. In questo caso il ruolo della Direzione Risorse Umane nel definire politiche di organizzazione del lavoro riacquista piena centralità (Capitolo 10).

Negli ultimi tempi sono stati fatti molti sforzi per integrare l'organizzazione del lavoro nelle politiche delle risorse umane e per farla diventare una variabile di aggiustamento nella difficile ricerca di compatibilità tra esigenze contraddittorie, tra i bisogni dell'organizzazione e i bisogni degli individui. Da un lato si ponevano, e in moltissime situazioni tecnico-organizzative ancora si pongono, le rigidità degli impianti e dei programmi di produzione, che richiederebbero la flessibilità del lavoro. Dall'altro si pongono le rigidità delle persone, che esigerebbero la flessibilità degli impianti e dei programmi (si pensi per esempio al problema degli orari [Cappellari 2002]). La dinamica competitiva emergente supera la questione prima ancora che sia stata risolta perché richiede la flessibilità di entrambi [Costa 2001].

La gestione della performance (*performance management*) riguarda le modalità con cui persone e organizzazione forniscono il loro contributo alla strategia dell'impresa. Tradizionalmente la gestione della performance riguarda la creazione di un sistema di obiettivi e di misura della performance, la definizione di modalità di definizione di feedback sui risultati e di un sistema di incentivi. Nell'ultimo capitolo di questa parte ci occuperemo solo della creazione delle condizioni generali per la gestione della performance e soprattutto di procedure e politiche che riguardano parti specifiche dell'organizzazione. La parte del performance management che riguarda il processo di valutazione e di feedback e l'incentivazione retributiva sarà affrontata nella Parte 4, relativa alla valorizzazione delle risorse umane.

9
Sviluppare il capitale umano

È improbabile che un lavoratore appena entrato in azienda sia subito produttivo. Normalmente, per essere in grado di contribuire alla performance organizzativa è necessaria una fase di adattamento e di acquisizione di specificità professionali. È in questo momento che entra in gioco l'attività di formazione, che accompagnerà la persona lungo tutto il suo percorso di sviluppo professionale.

Le attività di formazione hanno un impatto evolutivo sul capitale umano della persona (Capitolo 5). In particolare, possono provocarne [Becker 1962]:

- una **trasformazione forte** (o **generale**), relativa a conoscenze non direttamente legate a un'occupazione o a un contesto organizzativo e che, proprio per questa loro caratteristica, possono essere utilizzate in più attività e in diverse imprese (si pensi per esempio alla conoscenza di una lingua straniera o all'uso dei più comuni software informatici);
- una **trasformazione debole** (o **specifica**), relativa a capacità (idiosincratiche) che il lavoratore può utilizzare solo, o quasi esclusivamente, all'interno dell'impresa che le ha formate (si pensi alla capacità di utilizzare uno strumento specifico per il taglio della pelle in un'impresa conciaria, oppure alla conoscenza che ha un agente delle caratteristiche dei prodotti che vende) e che perdono buona parte del loro valore se applicate in un diverso contesto organizzativo.

Le attività attraverso le quali si attivano i processi di sviluppo del capitale umano vengono generalmente distinte in attività di **addestramento** e di **forma-**

zione (da non confondere con il processo formativo nel suo complesso). L'addestramento tende a trasferire, sia attraverso strumenti didattici sia attraverso l'esperienza operativa (*learning by doing*), abilità già definite e controllabili, mentre la formazione tende a sviluppare capacità di dominare situazioni nuove e di creare nuove abilità. L'addestramento attiene più alla trasformazione specifica (debole), la formazione più a quella generale (forte).

Il processo formativo, a causa della sua azione sul patrimonio di competenze delle persone, costituisce un'attività da gestire con cautela non solo dal punto di vista organizzativo, dal momento che può modificare l'equilibrio di ruoli esistenti, ma anche economico: si tratta infatti di un investimento rischioso, poiché il risultato è incerto e può diventare obsoleto prima che i costi siano recuperati. Inoltre [Costa 1997]:

- l'investimento è "materializzato" in un "sapere" che non è nella disponibilità assoluta dell'impresa, ma è anche nella disponibilità di persone che mantengono una relativa autonomia e quindi un controllo individuale su un parte di questo asset;
- si tratta di un investimento che, per erogare la sua utilità, richiede un comportamento attivo da parte di soggetti diversi dall'impresa;

BOX 9.1

Corporate University

La necessità di legare la formazione alla creazione di competenze organizzative distintive, le nuove esigenze di employability dei lavoratori e la cronica difficoltà del sistema formativo tradizionale di soddisfare i bisogni delle organizzazioni hanno spinto le aziende a ricercare soluzioni formative finalizzate a fornire ai propri collaboratori la possibilità di attivare e sostenere il proprio percorso di sviluppo in linea con le strategie aziendali. Con questo obiettivo sono sorte negli ultimi anni le prime esperienze di Corporate University [Prandstraller 2002 e 2004].

Queste vengono definite da Meister [1998] come "l'ombrello strategico per sviluppare le competenze di personale, clienti e fornitori al fine di realizzare gli obiettivi di business". Interessante notare in questa definizione, seppur molto ampia, la forte sottolineatura del ruolo strategico delle scuole aziendali e l'allargamento, rispetto ai tradizionali confini della funzione formazione, del proprio ambito di azione al di fuori dei confini aziendali, con il coinvolgimento di clienti e fornitori. Altre caratteristiche delle Corporate University, oltre a quelle messe in evidenza, sono [Boldizzoni e Ghezzi 2000]:

- il coinvolgimento, nel ruolo di docenti, del management interno dell'impresa, con l'obiettivo, da un lato, di avvicinare i contenuti formativi alle competenze utili on-the-job e dall'altro di assicurare adeguatezza di *sponsorship* e *commitment* alle diverse iniziative;
- l'uso delle ICT per aumentare il numero di persone formate contenendo i costi;
- la creazione di partnership con Università, centri di formazione, società di consulenza;
- la configurazione delle Corporate University come business unit in grado di compren-

- i rendimenti di tale investimento non sono appropriabili totalmente ed esclusivamente dal soggetto investitore, sia esso l'impresa o il singolo lavoratore.

L'impresa ha quindi convenienza a investire in formazione quando non trova alternative nel mercato; quando si trova nella condizione di sviluppare professionalità che non sono facilmente trasferibili e non hanno un mercato per un periodo sufficientemente ampio da consentire il recupero dei costi; quando può gestire una politica retributiva e di carriera tale da assicurare al lavoratore un vantaggio differenziale consistente rispetto alle offerte di imprese potenzialmente concorrenti e, quindi, è in grado di controllare il turnover.

La formazione è quindi una delle attività della Direzione Risorse Umane nella quale, più che in altre, è presente la necessità di armonizzare le esigenze individuali con i bisogni dell'organizzazione.

Tradizionalmente, il processo di formazione viene scomposto in quattro fasi sequenziali (Figura 9.1): una prima fase di analisi dei fabbisogni, in cui vengono identificate le esigenze professionali da soddisfare; un secondo momento in cui i bisogni di formazione vengono tradotti in obiettivi di apprendimento; una terza fase di attuazione dell'intervento e infine un momento fi-

dere e soddisfare le esigenze di clienti interni e esterni in una logica di *pay for service*, secondo la quale esse si finanziano grazie alla vendita dei propri servizi e non dipendono dal finanziamento da parte dell'azienda madre.

Una recente ricerca Asfor [2004] ha tentato di fare una fotografia del fenomeno Corporate University in Italia. La situazione italiana risulta largamente inesplorata per diverse ragioni. La prima è certamente legata alla morfologia della struttura produttiva del Paese, composta da un'elevatissima percentuale di imprese di piccole e medie dimensioni, che non costituiscono un ambiente adeguato allo sviluppo delle Corporate University. Una seconda ragione è che, anche nei casi in cui le condizioni minime di dimensione e articolazione siano presenti, spesso ci si trova di fronte a organizzazioni multinazionali che operano in Italia e che possiedono già centri formativi d'eccellenza all'estero, presso la casa madre.

I risultati della ricerca mostrano come le Corporate University italiane eroghino principalmente contenuti di finanza e marketing a clienti che per il 70% fanno parte del gruppo manageriale interno all'azienda. Interessante inoltre notare come quasi l'80% si approvvigioni di conoscenza da strutture esterne (Università e società di consulenza, in prevalenza), con metodi ancora tradizionali (lezioni in aula).

Tra le Corporate University italiane significativa l'esperienza di Eni corporate university, che riprende la tradizione della formazione manageriale propria della Iafe (istituto di alta formazione dell'Eni) e della formazione tecnica, gestita in passato autonomamente dalle singole aziende del gruppo. Eni corporate university svolge inoltre una funzione di interfaccia con le università: sia nella fase di selezione dei curricula, sia nello sviluppo di progetti e di attività formative calibrate sulle esigenze del Gruppo in modo da creare un accesso semplificato per i giovani laureandi.

FIGURA 9.1 Il processo di formazione.

nale in cui viene misurato il risultato dell'azione formativa rispetto agli obiettivi iniziali.

9.1 Analisi dei fabbisogni di formazione

Un piano di formazione necessita di una fase preliminare di analisi dei fabbisogni [Boldizzoni 1984]: questa è costituita da attività di raccolta di informazioni e di analisi organizzativa, al fine di ottenere una maggiore coerenza tra servizio formativo ed esigenze organizzative.

L'analisi dei fabbisogni, seppur preliminare, è una parte integrante del processo formativo: durante questa fase, infatti, i soggetti che esprimono la domanda formativa, raggiungono una maggiore consapevolezza dei fabbisogni, dei limiti e delle potenzialità proprie e del contesto al quale è orientata la proposta formativa.

L'analisi dei fabbisogni può essere svolta a quattro livelli (Tabella 9.1): organizzativo, professionale, individuale e di riequilibrio demografico [Jackson e Schuler 2003].

L'analisi dei **fabbisogni organizzativi** identifica le esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa. Questo tipo di indagine comincia con una definizione delle scelte di business a breve e a lungo termine dell'impresa: in questo modo vengono chiaramente esplicitati gli obiettivi ai quali la formazione aziendale deve condurre le persone e i tempi entro i quali questo processo deve avvenire. In secondo luogo, vengono definite le risorse e i limiti (impossibilità per i lavoratori di lasciare il loro posto di lavoro, necessità di differenziare la formazione in base a esigenze locali) che devono essere tenuti in considerazione nella successiva fase di progettazione.

TABELLA 9.1 I livelli di analisi dei fabbisogni.

Livello	Obiettivo	Strumenti
Organizzativo	Identificare le esigenze di formazione che derivano dalle scelte strategiche dell'impresa	Interviste e questionari (al top management, ai manager di linea, al responsabile del personale) Documenti aziendali di programmazione del personale (budget del personale) Statistiche sulla formazione
Professionale	Identificare le esigenze di formazione derivanti dal sistema dei ruoli (attuali e attesi)	Interviste ai capi Profili di ruolo Dati dal sistema di valutazione
Individuale	Identificare le esigenze formative della singola persona, definite in base a quanto stabilito dal ruolo ricoperto o dal piano di sviluppo professionale	Interviste e questionari alle persone Risultati da formazione precedente Ricerche sulla performance
Riequilibrio demografico	Identificare le esigenze di formazione che caratterizzano determinati segmenti della popolazione aziendale	Interviste e questionari alle persone (per gruppo demografico) Analisi delle opportunità di *training on-the-job*

Molto spesso l'analisi dei fabbisogni organizzativi si accompagna a un'analisi di clima aziendale. Il clima aziendale può infatti avere notevole influenza sull'efficacia di un'azione formativa in quanto può favorire oppure ostacolare la trasformazione di quanto appreso in "comportamenti organizzativi". Gli strumenti per l'analisi dei fabbisogni utilizzati a questo livello vanno dalle interviste dirette agli utenti della formazione, alle statistiche provenienti dalla programmazione del personale.

L'analisi dei **fabbisogni professionali** identifica le esigenze di formazione che provengono dalla valutazione dei ruoli organizzativi, mettendo in evidenza il gap esistente tra i compiti e le performance attuali e quelli desiderati. A questo livello l'impresa è chiamata a individuare l'esistenza di eventuali problemi nel modo in cui le persone gestiscono e interpretano il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Il primo step di questa analisi è rappresentato da un'analisi della posizione, per cui vengono definite le caratteristiche dei ruoli, le conoscenze, le abilità e le competenze necessarie da acquisire per compiere queste attività. A partire dalla struttura organizzativa viene definito il sistema di aspettative di prestazioni legate ai ruoli o alle posizioni. In questo modo si definisce il *ruolo organizzativo* della persona. Parlare di ruolo significa individuare:

- quali competenze e quali capacità sono necessarie;
- quali azioni sono attese e quali sono realizzate effettivamente;

- con quali scopi si compiono le azioni;
- la relazione fra attività svolta e gli altri attori e processi.

Grazie alla definizione del ruolo è possibile, nell'individuazione dei bisogni di formazione, tener conto non solo delle esigenze dell'organizzazione, ma anche di quelle degli individui ai quali non si chiede solo di coprire il proprio ruolo in modo appropriato, cioè in modo conforme alle prescrizioni (*prescribed work*), ma anche di prendere decisioni (*discretionary work*) e di rendere flessibili i loro comportamenti rispetto alle contingenze del processo lavorativo [Lipari 2002]. In questo caso la formazione agirà con interventi di sensibilizzazione, sostegno motivazionale, di immagine.

L'**analisi dei fabbisogni individuali** identifica le esigenze formative della singola persona, definite in base a quanto stabilito dal ruolo o dalla posizione ricoperti o in funzione del suo piano di sviluppo professionale. La definizione dei fabbisogni di formazione può essere "larga" o "sfidante". In base a un approccio "largo", usato per adeguare il comportamento della persona rispetto alla posizione che sta ricoprendo, la necessità di formazione viene determinata confrontando la performance attuale con lo standard minimo accettabile. In base a un approccio "sfidante", usato per progettare lo sviluppo futuro del lavoratore, la necessità di formazione viene determinata indagando in modo analitico i punti di forza e di debolezza del suo portafoglio di competenze e agendo sulle competenze necessarie per il suo sviluppo di carriera.

A questo livello, l'analisi dei fabbisogni sarà condotta tramite interviste e questionari diretti alla persona e ricerche sulle performance individuali.

Infine l'**analisi dei fabbisogni di riequilibrio demografico** identifica le esigenze di formazione che caratterizzano determinati segmenti della popolazione aziendale (donne/uomini, neo-assunti/lavoratori con esperienza, persone appartenenti a diversi funzioni, manager/quadri ecc.). Questo tipo di analisi può essere utilizzata anche per mappare la distribuzione (quantitativa e qualitativa) degli interventi di formazione dei quali hanno potuto usufruire tutti i lavoratori. Un aspetto importante, a questo livello, è la considerazione del fatto che tra le opportunità di formazione, per determinati gruppi professionali, non sono da considerare solo i corsi tradizionali, ma anche la possibilità di *training on-the-job*, realizzato attraverso l'assegnazione di compiti sfidanti che permettono di sviluppare le competenze individuali e di metterle in evidenza in un'ottica di sviluppo professionale.

L'analisi dei fabbisogni di formazione, accanto agli strumenti classici dell'intervista e del questionario (segmentati per gruppo demografico o professionale), vedrà quindi un'analisi dei compiti assegnati, per determinare se vi siano state differenti opportunità di apprendimento sul lavoro.

L'evoluzione dei contesti e delle strutture organizzative, che porta la formazione a essere strumento per un apprendimento non solo a livello individuale ma che coinvolge l'intera impresa, tende a indebolire il senso dell'ana-

BOX 9.2

Il bilancio delle competenze

Il bilancio delle competenze nasce in Francia dove, fin dal 1971, il diritto alla formazione continua è sancito per legge. È del 1991 la norma che concede a ogni lavoratore il diritto a un congedo individuale per effettuare il bilancio delle competenze, finanziato dalle aziende con l'1,5% della loro massa salariale lorda [Joras e Ravier 1993, Levy-Leboyer 1990].

Successivamente è diventato una pratica generale applicata alle più diverse situazioni in più Paesi. Il bilancio delle competenze individuali e professionali si può definire come un insieme di pratiche realizzate allo scopo di permettere a ciascun lavoratore, effettivo o potenziale, di analizzare le proprie esperienze personali e professionali, ma anche le proprie attitudini e motivazioni, al fine di definire un progetto professionale o di formazione che favorisca il suo inserimento o reinserimento nel mondo del lavoro .

Le caratteristiche peculiari del bilancio possono essere riassunte in cinque punti. Innanzitutto è un percorso finalizzato in quanto la sua forma e il suo contenuto sono dettati dall'obiettivo perseguito: l'inserimento sociale e professionale della persona in condizioni tali che egli possa soddisfare le proprie aspirazioni. In secondo luogo, il suo campo di investigazione è ampio ma determinato: in quanto comprende tutte le possibili risorse personali che l'individuo può investire nell'elaborazione dei progetti professionali e nella loro realizzazione. Terza caratteristica è che il bilancio consiste in un lavoro di chiarimento. Il riconoscimento delle potenzialità si fonda, infatti, su un'elaborazione personale che implica il superamento di una coscienza di sé confusa per arrivare a una manifestazione aperta delle risorse identificate nel corso del bilancio. Il bilancio, poi, consiste in un percorso personale, radicato nelle domande e nei bisogni dell'individuo e sostenuto da un giusto grado di motivazione. Infine, il bilancio è l'occasione di una mediazione sociale: dovendo favorire l'inserimento sociale e professionale, esso presuppone l'intervento di esperti che abbiano a disposizione i mezzi necessari per aiutare il consultante nel suo percorso [Mastracci 1998].

Esso, dunque, rappresenta un percorso finalizzato in tre tempi:

- accoglienza ed esplicitazione della domanda del soggetto, in cui vengono chiarite le ragioni personali, professionali o sociali che motivano il lavoratore e vengono poste le basi del percorso da intraprendere;
- raccolta di osservazioni diverse e sintesi di queste da parte degli esperti;
- restituzione dei risultati e consiglio personalizzato.

Non esiste un insieme di strumenti "ideale" per condurre un bilancio, anche se generalmente vengono utilizzati schede di autovalutazione, colloqui individuali, esercitazioni e lavori di gruppo.

lisi classica dei bisogni: essendo infatti caratterizzata come procedimento legato a concezioni secondo cui l'organizzazione è data da un insieme di ruoli ai quali dovrebbero riferirsi adeguati e corrispondenti comportamenti, saperi e abilità, rischia di ridursi alla semplice registrazione di esigenze predeterminate ma non "reali". La sua capacità di cogliere il cambiamento dei ruoli professionali viene meno con l'accentuarsi delle caratteristiche di variabilità

BOX 9.3

I voucher per la formazione individuale

I voucher sono buoni formativi, rilasciati ai singoli lavoratori, generalmente su presentazione di progetti individuali, per la partecipazione ad attività formative. Il voucher è assegnato al destinatario finale sulla base di un progetto, valutato dall'Amministrazione regionale/provinciale competente [Beltrametti 2004, pp. 127-129].

La sperimentazione dei voucher è stata introdotta in Italia, a partire dal 1998, prima solo in alcune regioni per poi diffondersi su tutto il territorio nazionale. La caratteristica principale di questa forma di finanziamento sta nel fatto che non è necessariamente richiesta la mediazione dell'azienda, ma viene riconosciuto un diritto soggettivo del lavoratore a formarsi secondo quelli che sono i propri bisogni, che possono anche non coincidere con quelli del settore nel quale lavora. Si delinea così una distinzione tra le esigenze dell'azienda e quelle del lavoratore, senza escludere d'altro canto la possibilità che il progetto individuale sia condiviso con l'impresa. Le principali finalità perseguite dall'utilizzo di tale strumento sono:

- decisione individuale: i voucher concedono alle persone il potere di scegliere in base ai propri bisogni formativi;
- miglioramento personale, creando le opportunità per gli individui di scegliere i propri percorsi formativi, i voucher stimolano l'interesse, la partecipazione e la dedizione al lavoro;
- promozione alla concorrenza, incrementando le possibilità di scelta della persona, il sistema dei voucher può contribuire ad abbassare i costi, migliorare la qualità media della formazion e l'innovazione, portando, come conseguenza, a un miglioramento della formazione nel senso di una sua maggiore rispondenza ai bisogni e alle richieste dell'utente;
- rendere il mercato più equo, le Amministrazioni Pubbliche, attraverso i voucher, possono sostenere l'istruzione e l'educazione anche delle categorie sociali maggiormente svantaggiate.

L'impatto sull'offerta formativa del sistema dei voucher è quello dello sviluppo di cataloghi formativi. Per catalogo si intende un elenco, articolato secondo vari criteri ordinatori, dei corsi organizzati dai diversi Enti di formazione che operano a livello regionale e provinciale. Questo dovrebbe aiutare il lavoratore a scegliere un percorso formativo *ad hoc* tagliato sulle proprie esigenze.

delle organizzazioni, che rendono del tutto inutili le "registrazioni fotografiche" di ruoli, attori e azioni. In assenza di capacità e sensibilità a comprendere le configurazioni dei contesti organizzativi nel loro evolversi, le pratiche di routine rischiano di cristallizzarsi o in operazioni che registrano le scelte *a priori* dei vertici aziendali [Alessandrini 1998].

9.2 Obiettivi e pianificazione del percorso formativo

L'analisi dei fabbisogni formativi costituisce il referente obbligato per "costruire" gli obiettivi formativi, elaborare gli obiettivi didattici e pianificare il

percorso di apprendimento. Tutte queste attività che precedono la realizzazione dell'intervento vanno a comporre il "piano di formazione".

La definizione degli obiettivi è un momento molto importate dell'elaborazione di un processo formativo, è il punto di riferimento sia della didattica sia della valutazione dei risultati. Si tratta di definire un portafoglio di competenze atteso al termine del processo. La formulazione degli obiettivi ha quindi una doppia valenza: da un lato permette a chi progetta l'intervento di pianificare le attività didattiche, dall'altro permette alla persona di acquisire maggiore consapevolezza sulla meta da raggiungere e di auto-valutare il proprio apprendimento.

Gli obiettivi formativi possono essere ricondotti a tre tipologie di apprendimento (Capitolo 3):

- **conoscenze** (*sapere*), intese come sistema di nozioni teoriche e astratte relative alle competenze sia professionali sia comportamentali;
- **skill** (*saper fare*), intese come capacità di mettere in atto un sistema o una sequenza di comportamenti funzionali all'obiettivo da raggiungere;
- **comportamenti** (*saper essere*), intesi come l'insieme di attitudini che li orientano e di azioni messe in atto per gestire il proprio ruolo organizzativo, la propria sfera affettiva e relazionale.

Rispetto a questi aspetti, i cambiamenti organizzativi stanno orientando le logiche d'azione della formazione verso un superamento delle visioni e delle esperienze tradizionali centrate sull'adattamento dell'individuo al sistema e sulla trasmissione più o meno astratta di saperi, tecniche o valori, per approdare gradualmente ad approcci centrati sull'esperienza concreta, sul vissuto emotivo che le persone realizzano nelle organizzazioni, sui problemi quotidiani generati dalla dimensione relazionale della vita organizzativa, sulle modalità di soluzione dei problemi che localmente gli attori inventano e sedimentano in forme specifiche di sapere.

Da qui la convinzione che la formazione non risieda più (soltanto) nella trasmissione di nozioni e saper fare, ma anche (e soprattutto) nella capacità di stimolare le persone a ragionare sui problemi che affrontano quotidianamente. Rispetto alle tradizionali categorie di trasformazione generale e trasformazione specifica del capitale umano diventa centrale la **formazione all'apprendimento** [Maggioni 1997, Antonelli e Leoni 1997], che incrementa la capacità di problem solving della persona, attraverso un continuo allenamento all'uso dei concetti teorici.

A differenza degli obiettivi formativi, che definiscono le caratteristiche professionali dei destinatari al termine dell'intervento, gli obiettivi didattici descrivono e definiscono mete parziali di apprendimento legate a specifici oggetti di conoscenza, abilità o comportamento. Una volta disaggregati, è necessario ordinarli in una sequenza logico-temporale che prefigura i diversi

BOX 9.4

Il coaching

Il coaching è una forma di consulenza atta ad attivare nell'individuo un processo di autosviluppo personale, cambiamento, innovazione e aggiornamento mediante l'aumento della fiducia nelle proprie capacità e della motivazione al risultato. L'interazione tra il coach e il coachee è un rapporto di collaborazione basato su due cardini: da un lato la graduale gestione del cambiamento, che passa attraverso l'analisi dettagliata dei blocchi di creatività, percettività e autostima; dall'altro, lo sviluppo di attitudini e competenze utili per il raggiungimento della meta prefissata.

Un intervento di coaching può essere finalizzato al rilancio dell'efficienza professionale e della carriera dell'individuo in un momento delicato di passaggio, può essere usato in fase di inserimento nell'organizzazione oppure può contribuire a rendere attivo il desiderio di migliorare la performance nel lavoro, esplorando strategie nuove ed efficaci.

Il coaching, insieme al counseling e al mentoring, risponde, dunque, in maniera differenziata alle esigenze di supporto richieste dalle persone durante momenti diversi della vita professionale.

La differenza tra queste tre tipologie di supporto si riscontra nel campo di azione nelle quali operano. Il counseling, per esempio, agisce nella sfera psicologica dell'individuo e si concentra sulle problematiche emotive del consultante. Al centro dell'intervento possono esserci difficoltà di inserimento nell'ambito lavorativo o interpersonale o ancora crisi e disagi di varia origine. Attraverso la capacità di ascolto, orientamento e sostegno, il counsellor aiuta la persona a superare un momento di particolare crisi.

Il mentoring, invece, nasce come processo di "accompagnamento" tra un soggetto con esperienza e un giovane assunto all'interno dell'azienda allo scopo, oltre che di guidare il giovane, per esempio, in periodi di cambiamento, di assicurare all'azienda una certa continuità di trasmissione di dati, norme e impostazioni del lavoro. Questo processo è un'opportunità di arricchimento e di scambio all'interno della cultura aziendale, dove sia il mentore sia il mentee hanno l'occasione di confrontarsi e sviluppare idee.

[Fonte, Gramatica e Tassarotti 2003]

momenti di apprendimento e i diversi contenuti che comporranno il percorso formativo. Questi non sono comunque fissi e sono suscettibili, mediante opportune prove di verifica e di accertamento, di modifica durante lo svolgimento delle attività.

La stesura del piano di formazione prevede poi la definizione di aspetti quali:

- i soggetti destinatari: individui, gruppi individuati per funzione, categorie professionali;
- soggetti erogatori: organi interni o enti esterni pubblici o società di consulenza;
- i metodi didattici utilizzati (che verranno approfonditi nel prossimo paragrafo);
- gli aspetti operativi: la collocazione delle aule, i profili dei docenti, gli orari;

- gli aspetti economici: il budget della formazione, i costi, i ritorni attesi dell'investimento.

Tra questi aspetti, di particolare rilevanza è la definizione dei segmenti della popolazione aziendale interessati dall'attività di formazione. Tra le caratteristiche dell'intervento è infatti necessario specificare la prospettiva, di breve e di lungo periodo, che l'azione formativa ha sulle persone. Se infatti la formazione è intesa come trasformazione e rinnovo delle competenze, allora i cambiamenti che essa può generare sono vissuti dal lavoratore più come *empowerment* [Piccardo 1995] che come mero trasferimento di conoscenze teoriche. Di qui le aspettative nei confronti dell'intervento formativo che riguardano l'innalzamento della propria capacità di risoluzione dei problemi, l'aumento della qualità delle proprie prestazioni e della propria capacità di intervento nel contesto in cui si opera [Zaccaro e Baldassarre 2001]. In questo senso è importante che i destinatari siano distinti sulla base di variabili quali l'unità organizzativa o la funzione a cui appartengono, il livello gerarchico o la categoria professionale: gli interventi risultano in questo modo più aderenti a uno specifico contesto organizzativo e a una specifica cultura professionale. La collocazione del lavoratore in una determinata fase del ciclo di vita professionale costituisce un ulteriore elemento di segmentazione, utile per la differenziazione dell'attività di formazione. Si pensi alle diverse esigenze di un neolaureato con ampia preparazione di base ma pochi approfondimenti specialistici e applicativi, o a un lavoratore con molti anni di esperienza.

9.3 Somministrazione del programma di formazione

La somministrazione del programma di formazione costituisce uno dei momenti maggiormente "critici" dell'intero processo e a esso si fa riferimento per determinarne la riuscita [Bruscaglioni 1997].

In sede di somministrazione si svolgono le attività didattiche e si controllano gli eventi che tali attività producono grazie a interventi di verifica *in progress*, che consentono, al tempo stesso, la correzione eventuale di metodi e obiettivi didattici che nel corso dello svolgimento sono risultati inadeguati e l'effettuazione di prime valutazioni utili alla verifica finale del progetto nel suo insieme. Una prima decisione relativa alla somministrazione del programma di formazione è legata ai modelli di apprendimento che devono essere attivati nei partecipanti al corso. In questo senso è possibile distinguere tre modalità di apprendimento che possono esser attivate contestualmente o separatamente (Figura 9-2):

- **learning by absorbing** (imparare acquisendo nozioni teoriche): questa è la forma di apprendimento più tradizionale che consiste nel presentare al-

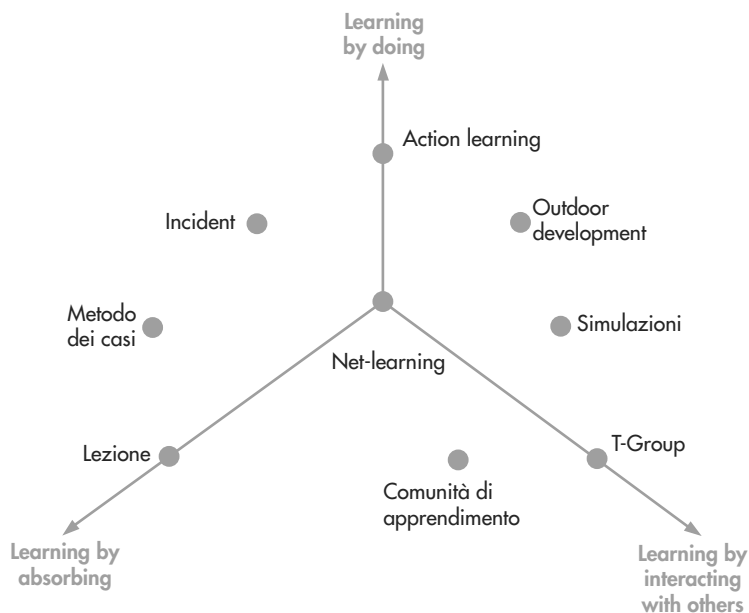



FIGURA 9.2 Modelli di apprendimento e metodi didattici. [*Fonte*: CALT 2000 (con adattamenti).]

l'allievo letture riguardanti un certo argomento teorico, durante le attività in aula o richiedendo lo studio dei materiali. L'apprendere è visto in questo caso come acquisizione e immagazzinamento di conoscenze e di informazioni [Quaglino 1985];

- **learning by doing** (imparare facendo): questa forma di apprendimento lega l'imparare al fare, dove prevale l'idea che un individuo impara anche per conto proprio. L'apprendimento è quindi tanto più efficace quanto più è ancorato all'esperienza concreta della persona. Fanno leva sul *learning by doing* i metodi didattici esperienziali (come l'*outdoor development* e l'*action learning*);
- **learning by interacting with others** (apprendimento collaborativo): questa forma di apprendimento prevede la creazione di un ambiente che permetta ai partecipanti di interagire anche "oltre" le attività di formazione istituzionale, sviluppando l'apprendimento individuale come risultato di un processo di gruppo. Il comportamento collaborativo (e non competitivo) viene utilizzato come strumento per rinforzare l'apprendimento, per permettere il supporto "affettivo" e per sostenere la motivazione e la coesione del gruppo.

I **metodi didattici** utilizzati dalle imprese nell'attività di formazione sono molteplici e si caratterizzano per il contenuto dell'intervento, il tipo di par-

tecipazione richiesta ai destinatari (attiva/passiva; individuale/in gruppo), le tecniche di erogazione e le caratteristiche oggetto dell'intervento [Castagna 1993].

La lezione

L'obiettivo della lezione è quello di trasmettere ai partecipanti conoscenze in forma già strutturata, cioè in modo filtrato dalla personalità e dalle conoscenze del docente. La lezione permette di trasmettere in modo efficiente (in poco tempo) concetti definiti e organizzati in modo tale da facilitare lo studio della persone. Da notare, però che questo metodo didattico si basa sulla "trasmissione" e non sull'acquisizione delle conoscenze: al termine di una lezione non si ha alcuna garanzia che sia avvenuto un qualunque processo di apprendimento da parte dei discenti.

I limiti principali della lezione, generalmente riconosciuti, sono:

- rischio di scarsa memorizzazione dei concetti che, per il fatto di venire solo ascoltati, risultano poco assimilabili;
- rapida caduta del livello di attenzione, legata alla fatica della concentrazione nell'ascolto;
- apprendimento ristretto agli aspetti teorici e astratti.

Per poter aumentare la probabilità di raggiungere l'obiettivo di un'effettiva acquisizione delle nozioni trasmesse, l'esposizione in aula può essere integrata da supporti multimediali o essere seguita da un'attività di esercitazione, individuale o in gruppi, sugli stessi temi trattati dal docente.

Le esercitazioni

Le esercitazioni sono un insieme di tecniche che consistono nell'assegnare alle persone un problema, possibilmente ma non necessariamente, vicino alla loro realtà di lavoro quotidiano, la cui risolvibilità è legata all'impiego di nozioni già possedute o che sono state trattate in aula. Tra queste tecniche, quelle più diffuse in ambito di formazione aziendale sono il metodo dei casi e l'*incident*.

Il **metodo dei casi** ha l'obiettivo di educare al problem solving, sviluppando le capacità individuali di analizzare e affrontare razionalmente situazioni complesse e articolate simili a quelle che le persone si trovano a dover gestire nella loro vita lavorativa.

I partecipanti sono chiamati ad analizzare una situazione aziendale, dal cui esame emergono differenti soluzioni e proposte di azione.

Una delle critiche più frequenti mosse alla tecnica dei casi è costituita dall'artificialità della situazione di partenza in cui si vengono a trovare i partecipanti. In particolare si sottolinea la facilitazione rappresentata dalla presentazione scritta delle informazioni, quando invece nella realtà le informazioni importanti per decidere sono disperse e nascoste. Per ovviare a questo inconveniente si ricorre alla segmentazione del caso in due momenti: uno in cui i partecipanti devono indicare di quali informazioni necessitano e perché, un secondo in cui propongono la soluzione del problema. I vantaggi di questa variante del metodo dei casi, chiamata **incident**, sono molteplici [Castagna 1993]:

- sviluppa la capacità di raccolta delle informazioni;
- costringe a una valutazione delle informazioni utili e inutili, dal momento che la loro richiesta deve essere motivata e deve esserne indicato l'impiego;
- permette di svolgere momenti di puntualizzazione teorica tra la prima e la seconda fase, al fine di un'acquisizione delle conoscenze.

Le simulazioni

Le simulazioni sono un insieme di tecniche che consistono nel far riprodurre alle persone comportamenti lavorativi, secondo ruoli (in genere) assegnati, all'interno di gruppi. Si tratta di tecniche esperienziali, in situazione sperimentale e protetta. Tra queste tecniche, la formazione aziendale fa riferimento principalmente a *role playing*, *in-basket* e *business game*.

Il **role playing** consiste nell'esame, quasi sempre in gruppi, ma qualche volta anche individuale, della situazione prospettata in un caso scritto e nella successiva "recita", da parte di alcuni componenti dei gruppi, delle relazioni sociali previste e rese necessarie dal caso stesso. Esempi di situazioni simulate sono: un colloquio tra capo e collaboratore per un passaggio di carriera, un colloquio di vendita. Si tratta cioè di attivare e gestire relazioni sociali in un contesto definito [Capranico 1997].

Lo scopo didattico del *role playing* è duplice:

- mediante la presentazione di un problema relazionale inserito in uno specifico contesto si sviluppano nei partecipanti le capacità per l'analisi di situazioni complesse, per la valutazione delle varie alternative comportamentali, per la presa di decisione in presenza di elevate pressioni psicologiche;
- mediante la rappresentazione delle relazioni sociali conseguenti alla decisione, si sviluppano le capacità inerenti i comportamenti interpersonali, il controllo delle emozioni e la comprensione dei feedback.

L'**in basket** è una tecnica di simulazione operativa sia individuale sia di gruppo. Il partecipante viene calato in un determinato ruolo aziendale e gli viene chiesto di risolvere i problemi che sorgono nell'arco di una giornata di lavoro. Nella simulazione, il contenuto del problema è rappresentato attraverso i documenti messi a disposizione del candidato (contenuti nel "basket", che è appunto il contenitore della corrispondenza). Questa tecnica permette di esercitare la capacità di prendere decisioni in diversi campi in un tempo limitato.

Il **business game** è uno strumento di simulazione sequenziale della conduzione strategica di un'impresa. Questa simulazione comincia a essere utilizzata come strumento formativo nelle aziende a partire dalla fine degli anni '50. I partecipanti, divisi in diversi gruppi-azienda, si cimentano nella conduzione di un business virtuale in competizione con altri partecipanti, creando un vero e proprio mercato competitivo [AIF 1991]. In questo modo la persona sviluppa la consapevolezza delle interdipendenze esistenti tra le diverse aree di gestione all'interno di una visione globale dell'azienda, dei processi aziendali e delle relazioni dell'azienda con l'ambiente esterno.

I metodi relazionali

I metodi relazionali sono stati così riclassificati poiché fanno scaturire l'apprendimento dei singoli come prodotto delle dinamiche e delle interazioni all'interno di un gruppo. Tra questi, il T-Group ha l'obiettivo di modificare i tratti e i comportamenti della persona (il *saper essere*), mentre la comunità di apprendimento è maggiormente focalizzata sulle conoscenze contestualizzate (il *sapere* e il *saper fare*).

La tecnica del **Training-Group** (**T-Group**) fu ideata da Kurt Lewin nel 1947, rappresentando allora uno strumento rivoluzionario di formazione rispetto all'approccio dominante che prevedeva la prevalenza della relazione trainer-individuo, rispetto a quella individuo-gruppo. I partecipanti al T-Group sono chiamati a vivere e analizzare criticamente la dinamica interpersonale all'interno di un gruppo stimolato, più o meno palesemente, da un trainer. In questo tipo di tecnica il punto focale dell'attenzione è l'approfondimento di ciò che avviene tra i partecipanti. Al termine delle sessioni di interazione, quindi, sono organizzati momenti di verifica collettiva di quanto è avvenuto, delle ragioni per cui è avvenuto, delle ripercussioni emotive sia individuali sia collettive, delle probabili conseguenze della situazione e, infine, delle analogie tra quanto è accaduto e quanto accade normalmente nella vita dei partecipanti.

Gli obiettivi principali di questo strumento sono:

- estendere la consapevolezza delle norme implicite e delle dinamiche che regolano la convivenza sociale organizzata: per esempio l'intimità e l'apertura tra le persone, l'autorità, la leadership, le decisioni;

BOX 9.5

La formazione manageriale in Italia

Il Rapporto Asfor 2003 sulla formazione manageriale in Italia ha raccolto indicazioni e valutazioni di un campione qualificato di imprenditori e manager sullo stato del sistema formativo italiano.

Più della metà del campione attribuisce una importanza cruciale al ruolo della formazione (56,5%), motivando tale giudizio attraverso l'accresciuta domanda di competitività e crescita aziendale; in secondo luogo considerando la formazione come un momento di scambio di esperienze al di fuori dell'ambito aziendale. Gli obiettivi della formazione ritenuti strategici sono rappresentati dal livello di cambiamento e innovazione apportato all'interno delle aziende, dalla cultura organizzativa e dai valori trasmessi. In termini di contenuti, le aree della gestione delle risorse umane e del marketing rappresentano i capisaldi della formazione, con margini di sviluppo nel prossimo futuro.

Le tecnologie didattiche più efficaci sono quelle del *distance learning* e dall'*e-learning* [Recchioni 2001], strumento utilizzato dal 37,6% del campione e giudicato in maniera positiva da più della metà dei rispondenti (56,2%).

Per ciò che attiene la valutazione della qualità dei fornitori di formazione [Neglia 1999], viene data importanza cruciale ai fattori di propositività, innovatività, attinenza tra teoria e pratica e continuità di rapporto tra i formatori e i "clienti" della formazione. La formazione viene vista come un processo organico e strutturato, che deve generare valore e quindi deve essere valutabile e misurabile.

- pensare e fare attraverso il principio della massima contemporaneità possibile, cercando di apprendere attraverso i fenomeni presenti nel gruppo.

Le **comunità di apprendimento** si possono definire come dei gruppi in cui le persone si sentono reciprocamente coinvolte nel condividere e sperimentare una cultura dell'apprendimento e dove si cerca di lavorare guardando alla condivisione delle acquisizioni conoscitive [Wenger 1998].

La caratteristica fondamentale delle comunità è sintetizzata nell'idea che la responsabilità dell'apprendimento è condivisa fra i membri del gruppo. Nessun individuo è chiamato a conoscere tutto; piuttosto, la conoscenza e le abilità sono distribuite fra i membri. Individualmente, ciascuno contribuisce alle attività collettive, permettendo al gruppo di realizzare più di quello che i membri potrebbero fare da soli, con il vantaggio che tutti acquisiscono una più profonda comprensione sia del contenuto sia dei processi [Costa e Rullani 1999].

I metodi esperienziali

I metodi esperienziali vengono così definiti perché, pur ricollegandosi alle metodologie tradizionali, finiscono per caratterizzarsi come un tentativo di

operare trasformazioni profonde "stressando" certe caratteristiche emotive o razionali della persona [Quaglino 1985]. Tali tecniche costituiscono un campo piuttosto eterogeneo, tra le quali vengono descritte l'*outdoor development/outward bound* e l'*action learning*.

L'**outdoor development/outward bound** è un insieme di metodi rivolti a creare una situazione di apprendimento in situazioni estreme e inusuali per la persona. Queste attività di formazione vengono in genere svolte in condizioni ambientali assolutamente inedite ed estranee (in territori naturali), che richiedono un forte impegno fisico, e prevedono l'assegnazione di compiti legati a problemi, persone e vincoli reali. In questo modo viene travalicato il confine dell'aula e della classe, e sono "sbloccati" schemi mentali e comportamentali irrigiditi: il trovarsi al di fuori del proprio ambiente di lavoro, senza la sicurezza fornita dall'esperienza professionale e dallo status gerarchico, consente agli individui di vivere una situazione di sfida e insieme di mettere alla prova le proprie capacità senza la preoccupazione delle conseguenze di eventuali errori.

La finalità dell'**outdoor development** è quella di sviluppare la capacità di mobilitazione di tutte le proprie risorse anche in condizioni di emergenza e situazioni difficili.

L'**action learning** consiste nel porre l'allievo (in genere un quadro o un manager con adeguata esperienza e responsabilità) in una situazione di apprendimento con l'incarico di realizzare un progetto nuovo di cambiamento organizzativo. In questo modo:

- il momento dell'apprendimento coincide con l'azione, ossia con l'attività di lavoro che richiede quella data competenza;
- l'obiettivo educativo è legato agli stessi problemi concreti dell'ambiente nel quale il soggetto si troverà a vivere e lavorare;
- il sapere ha per oggetto i contenuti del problema e le modalità del soggetto di affrontarlo, secondo una logica che porta a recuperare dall'esperienza ciò che serve e a rielaborarlo in modo originale e creativo;
- l'apprendimento fa riferimento a modelli esperienziali.

In questo modello l'apprendimento è definito dalla somma delle conoscenze pregresse e delle capacità di porsi nuove domande e di rispondervi per ricerca, costruzione attiva e sperimentazione [Alderfer 2003].

9.4 Le nuove frontiere della formazione: il net-learning

Lo sviluppo delle tecnologie della comunicazione (mezzi di trasporto, telecomunicazioni ecc.) ha sistemi per la Formazione a Distanza (FaD) [Nipper 1989].

I primi modelli di FaD enfatizzano il ruolo della tecnologica come soluzione di un problema logistico o economico, che consente l'utilizzo di metodi di trasmissione delle informazioni e della conoscenza (**modelli di teaching**) più efficienti: si tratta, in sostanza, della messa in rete di materiali didattici adattati alle potenzialità del digitale (ipertesti, immagini e animazioni, filmati, videoconferenze). Questo concetto lascia però in secondo piano le potenzialità della tecnologia quale volano per ridefinire i processi formativi, con riferimento alle modalità dell'apprendimento (**modelli di learning**): non considera infatti il potenziale della rete come supporto alle relazioni di scambio tra l'insieme delle persone coinvolte nella formazione.

Un superamento di questo approccio è rappresentato dall'**e-learning**, inteso come "una forma di insegnamento mediata dalle tecnologie digitali della comunicazione che prevede la realizzazione di ambienti virtuali di natura multimediale di apprendimento e interazione" [Nacamulli 2003]. Questo concetto, pur conservando l'aspetto fondativo della FaD, permette di recuperare la dimensione collaborativa e interattiva della formazione in presenza per giungere a una forma di "apprendimento cooperativo" [Di Nicola e Rosati 2001].

Riproporre anche a distanza (seppur con l'inevitabile mediazione della tecnologia) l'apprendimento come un processo sociale, è quindi l'idea chiave che guida lo sviluppo dell'e-learning. In altre parole l'apprendimento non è un'attività "uno-molti" dove rimane centrale il ruolo del docente, ma un processo "molti-molti" ovvero un fenomeno sociale e collettivo. In questo contesto si intrecciano le funzioni di comunicazione dei contenuti (docenza), di assistenza al processo di apprendimento (tutorship) e di partecipazione alle attività didattiche da parte degli studenti (Tabella 9.2).

L'interazione fra i partecipanti al processo formativo è facilitata, inoltre, dall'introduzione degli strumenti di comunicazione asincrona (e-mail, forum) e sincrona (chat).

Un ulteriore passo nella direzione dello sviluppo di ambienti di apprendimento in cui la formazione d'aula evolve utilizzando in modo sinergico le potenzialità delle ICT è il *net-learning*.

Il *net-learning* può essere definito come "una metodologia per costruire contesti efficaci e esperienze personalizzate di apprendimento in rete e attraverso la rete".

Questa definizione vuole mettere in risalto tre aspetti:

- l'apprendimento *in rete*, intendendo per rete la struttura di relazioni sociali e collaborative tra le persone;
- l'apprendimento *attraverso la rete*, dove rete significa l'infrastruttura tecnologica e di servizio offerta dall'ambiente Internet/Intranet;

TABELLA 9.2 Confronto tra formazione tradizionale ed e-learning.

Aula	E-learning
Orari rigidi	Flessibilità di accesso (*anytime*)
Rivolta a gruppi	Rivolta al singolo individuo (*anyone*)
Presenza del docente	Presenza del tutor on-line
Scambi personali tra i partecipanti	Attività di community (forum, chat, Faq, laboratori virtuali, comunità di apprendimento)
Contenuti sviluppati dal docente ex-ante	Contenuti progettati per la fruizione via web, velocemente aggiornabili e modificabili in fieri
Apprendimento guidato dal docente (*one to many*)	Apprendimento prodotto dall'interazione tra i partecipanti (*many to many*)
Manca spesso un efficace controllo di qualità	Verifica automatizzata dei risultati
Elevati costi indiretti	Riduzione dei costi di spostamento, sincronizzazione e assenza dal lavoro (*anywhere*)
Formazione come evento isolato	Possibilità di formazione continua

Fonte: Rosenberg 2001 (con adattamenti).

- la costruzione di *contesti e di esperienze di apprendimento personalizzate*, per dare evidenza al cosiddetto *virtual learning space* e al passaggio da una semplice fruizione di contenuti e servizi on-line alla partecipazione a un'esperienza di apprendimento.

Ne consegue che il *net-learning* non è una semplice somma di formazione in aula e formazione a distanza, quanto una modalità che consente di integrare in modo flessibile diversi strumenti e sistemi di formazione.

Questo modello formativo, basato sul concetto di apprendimento collaborativo, richiede una forte interazione tra docente e allievo, ma anche un'importantissima interazione, comunicazione e scambio tra allievi, ognuno dei quali è portatore di conoscenze e di esperienze e assume temporaneamente un ruolo di docente verso i suoi colleghi e verso il docente stesso, che spesso è chiamato a divenire un "facilitatore" dei processi di scambio tra discenti [Costa e Rullani 1999].

I concetti di interazione e integrazione appaiono centrali nel *net-learning*. Devono essere infatti attivate sinergie virtuose tra:

- formazione tradizionale ed e-learning;
- attività di formazione e strategie d'impresa;
- formazione individuale e apprendimento organizzativo.

BOX 9.6

Pianeta Pubblica Amministrazione
Il sistema integrato di formazione della Provincia di Pistoia

La Provincia di Pistoia ha implementato un sistema integrato di gestione della formazione del personale che prevede diverse azioni:

- la creazione di un portale interno della formazione;
- la creazione di strumenti innovativi per la rilevazione e analisi dei fabbisogni formativi;
- l'implementazione di un sistema di bilancio delle competenze e di valutazione delle azioni formative;
- l'avvio di attività di e-learning.

In relazione all'esigenza di valorizzare le competenze possedute dal personale, il sistema della formazione si va definendo lungo due linee di sviluppo centrate sull'uso delle nuove tecnologie.

Innanzitutto avvalendosi delle potenzialità offerte dalla rete Intranet provinciale, si è provveduto a strutturare una banca dati delle iniziative formative realizzate nell'ultimo quadriennio. Questo ha consentito di condurre analisi mirate sulle materie oggetto di formazione, sull'accrescimento di competenze che ne è derivato e sulle professionalità investite. È stato così possibile individuare gli ambiti su cui si rende necessario intervenire e le professionalità cui destinare gli interventi formativi.

Nello stesso tempo, al fine di consentire la costituzione di un sistema di certificazione delle competenze possedute/acquisite dal personale, è stato predisposto un sistema di formazione on-line (e-learning interno), che consente al personale l'accesso a percorsi formativi costruiti *ad hoc* per l'acquisizione di specifiche conoscenze/competenze. In particolare, il sistema si fonda sulla diffusione di un *courseware* specifico, personalizzabile in relazione ai diversi livelli di apprendimento e tale da rendere il tempo dedicato alla formazione e all'aggiornamento agevolmente conciliabile con il tempo di lavoro. Il sistema si completa con la predisposizione di un meccanismo di verifica delle competenze di ingresso e in uscita da ogni singolo modulo formativo, dal momento che la verifica dei livelli di apprendimento costituisce il presupposto per l'accesso a moduli più avanzati.
[Fonte: 7° Rapporto Nazionale sulla Formazione nella P.A. "Lo scenario della formazione nel sistema delle autonomie locali", 2003]

Il net-learning tra aula e rete

Rispetto al primo punto, i modelli di "apprendimento misto" o "integrato" (*blended learning*) individuano la possibilità di condurre un'azione formativa che possa avvalersi sia delle caratteristiche didattiche proprie della modalità in presenza (lezioni frontali in aula, lavori di gruppo), sia di quelle in rete (forum, esercitazioni assistite a distanza, progettazione cooperativa). Per realizzare un corso in modalità **blended learning** è necessaria un'attenzione particolare al bilanciamento fra le attività in aula e quelle in rete, in modo che le une siano funzionali e complementari alle altre. Grazie alle tecnologie, il legame spazio-temporale tra sviluppo del processo di formazione e date-luoghi delle sessioni in presenza viene a cadere. Esso si allarga ai momenti precedenti e

successivi all'incontro, fornendo agli allievi la possibilità di continuare il loro percorso di apprendimento anche a distanza, sia individualmente che a livello di gruppo.

Questa possibilità si scontra inevitabilmente con l'instabilità dei sistemi sociali coinvolti (mobilità delle persone, linguaggi ed esperienze divergenti, una non scontata disponibilità al dialogo e alla condivisione, la difficoltà a individuare il proprio vantaggio, i problemi di mobilità e disponibilità di tempo) e con costi di manutenzione e sviluppo crescenti in modo più che proporzionali alla complessità delle problematiche che si devono gestire.

Net-learning e strategie d'impresa

Per candidarsi realmente come strumento di supporto alla strategia d'impresa, il **net-learning** deve essere progettato adottando una strategia **Business to Employee** (**B2E**), un approccio alla gestione delle risorse umane on-line che, attraverso la considerazione di tre diverse ma integrate aree di intervento (*on-line business process*, *on-line people management* e *on-line community services*), tende alla creazione di valore aggiunto sia per l'impresa sia per il personale [Hansen e Deimler 2001, Comacchio e Scapolan 2004].

La prima area di intervento in una strategia B2E (**on-line business process**) fa riferimento all'utilizzo del *net-learning* come strumento di diffusione di informazioni a supporto dei processi aziendali che richiedono interventi di aggiornamento frequenti. Nel caso, per esempio, del processo di vendita e gestione del cliente, la creazione di comunità di apprendimento on-line tra venditori o database che raccolgono tutte le informazioni relative ai clienti, consentono alle persone di mantenersi costantemente aggiornate aumentando l'efficacia delle risorse condivise (che sono fortemente contestualizzate rispetto ai processi organizzativi) e riducendo i costi di coordinamento.

La seconda area di intervento (**on-line people management**) è relativa alla possibilità di integrare il *net-learning* con altri strumenti e attività di gestione delle risorse umane, come i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze e i sistemi di ricompensa. La personalizzazione dei percorsi di apprendimento consente da un lato ai lavoratori di acquisire maggiore consapevolezza dello stato del proprio capitale umano rispetto alle attese dell'organizzazione, dall'altro all'impresa di progettare percorsi che agiscono sulle aree di miglioramento del singolo lavoratore in linea con le strategie aziendali.

Infine, la terza area di intervento, l'**on-line community services** fa riferimento alla progettazione di supporti e strumenti, organizzativi e tecnologici, che facilitano l'uso del *net-learning* per i lavoratori. Dal punto di vista organizzativo, ruoli quali quelli del tutor possono assistere la persona non solo nell'utilizzo della tecnologia ma anche nella progettazione del percorso, riducendo i rischi di abbandono e di uso inefficace degli strumenti messi a disposizione.

BOX 9.7

Il caso Nokia

Nokia chiede ai propri collaboratori di assumersi in prima persona la responsabilità della propria crescita professionale e della propria prestazione: in cambio l'impresa fornisce, attraverso il sistema di e-learning integrato con il sistema Investing In People (IIP), tutti gli strumenti necessari per rispondere, appieno e tempestivamente, alle esigenze dei collaboratori. L'e-learning fa parte di una politica di "webbizzazione" che coinvolge tutte le aree organizzative di Nokia e che rende possibile il reciproco allineamento e integrazione tra sistema di e-learning e attività di gestione del personale. IIP è un sistema di performance management realizzato dall'organizzazione su scala mondiale per attuare un insieme integrato di politiche di gestione del personale finalizzate a sostenere la crescita, la motivazione e l'impegno dei singoli lavoratori, promuovendo l'incontro tra le loro specifiche esigenze e quelle dell'organizzazione. Obiettivi specifici di IIP sono:

- favorire la comunicazione chiara degli obiettivi e delle strategie aziendali;
- aiutare i collaboratori a identificare i propri punti di forza e di debolezza così da individuare le aree di sviluppo e programmare opportuni percorsi di crescita;
- permettere l'individuazione di posizioni professionali capaci di stimolare e motivare i collaboratori;
- sostenere il bilanciamento tra le skill delle persone e i bisogni futuri dell'organizzazione;
- incoraggiare i collaboratori ad assumere un ruolo attivo nella gestione dei propri livelli di performance.

[*Fonte*: Nacamulli 2003]

Attraverso questi strumenti, che favoriscono l'integrazione tra lavoratore e azienda, può aumentare il commitment e può essere rafforzato il senso di identità e appartenenza alla cultura organizzativa.

Oltre la formazione individuale: la learning organization

La formazione (intesa nel senso più comunemente attribuito al termine) è solo una parte del più vasto campo delle occasioni di apprendimento che si producono nelle organizzazioni. Esistono infatti nelle organizzazioni ambiti formativi che potremmo definire "diffusi e spontanei" in cui i processi di apprendimento sono fenomeni fisiologici, legati a tutte le forme di interazione comunicativa e di scambio di esperienze che si sviluppano a partire dalle routine d'azione e dalla risoluzione dei problemi gestionali quotidiani [Argyris 1983].

Gli apprendimenti dei singoli individui di per sé non sono in grado di generare apprendimento organizzativo: al contrario, è necessario che l'apprendimento individuale venga messo in pratica e sia trasferito in modalità operative, si trasformi in cultura organizzativa e si istituzionalizzi entro forme di sapere trasferibili in una rete di rapporti sociali. È necessario cioè che l'orga-

nizzazione acquisisca i tratti di una **learning organization** [Senge 1990]: un'organizzazione che apprende in quanto è capace di incoraggiare l'apprendimento continuo da parte dei suoi membri a tutti i livelli e di facilitare i processi per la circolazione della conoscenza organizzativa. Le attività che caratterizzano le organizzazioni che apprendono sono [Garvin 1993]:

- problem solving sistematico basato su metodi scientifici per l'individuazione e l'analisi dei problemi;
- ricerca sistematica di nuove conoscenze attraverso la sperimentazione, che può assumere due forme principali: programmi di miglioramento continuo, basati su progetti incrementali, e progetti dimostrativi non ripetibili, che coinvolgono cambiamenti relativi all'intero sistema;
- riflessione su successi e insuccessi al fine di generare apprendimento sistemico dalle esperienze pregresse;
- benchmarking continuo sulle best practice del settore;
- condivisione delle conoscenze (*knowledge sharing*) in modo rapido ed efficiente all'interno di tutta l'organizzazione [Ipe, 2003].

Queste attività possono essere perseguite attraverso diversi strumenti di apprendimento che si distinguono in base all'orientamento temporale (al presente o al futuro) e all'obiettivo strategico (di manutenzione della conoscenza o di previsione dei comportamenti).

Gestire la *learning organization* significa saper preservare e arricchire continuamente le specificità di processi e prodotti, sviluppando la conoscenza tacita presente nell'organizzazione. In questa prospettiva il comportamento vincente del management nella gestione del processo formativo è l'innalzamento delle performance attraverso forme estese ed efficaci di apprendimento esterno e interno. All'interno si tratta soprattutto di incrementare le interazioni tra le persone: per questo occorre sviluppare comunicazioni costanti e mantenere elevata la fiducia tra i collaboratori. All'esterno vanno potenziate le capacità di interazione con i mercati e le altre organizzazioni attraverso non solo l'impiego delle ICT ma anche la partecipazione attiva ad ambienti e network locali [Tomassini 2000].

9.5 Dalla formazione alla performance

La valutazione della formazione deve procedere parallelamente al processo formativo e si sostanzia in un'attività di ricerca e individuazione dei cambiamenti intervenuti nelle persone formate, in modo da garantire coerenza tra piani di formazione e piani aziendali.

In base alla dimensione cronologica del momento di valutazione si distinguono tre momenti [Lipari 1995]:

- la **valutazione ex ante** che si colloca nelle prime fasi della formazione. L'azione di valutazione preventiva ha l'obiettivo di verificare, prima di investire risorse nella concreta attuazione dell'intervento, l'adeguatezza del corso di azione che si intende attuare e la validazione complessiva di quanto ipotizzato;
- la **valutazione in itinere** che viene effettuata durante lo svolgimento dell'intervento formativo. Gli obiettivi della valutazione in itinere sono: individuare eventuali interventi correttivi/migliorativi, valorizzare e capitalizzare gli elementi di positività ed eccellenza che caratterizzano il processo formativo;
- la **valutazione ex post** che avviene alla conclusione dell'attività formativa. La valutazione *ex post* ha tre obiettivi principali: ricostruire il processo realizzato, confrontarlo con quanto era stato programmato e rilevare l'impatto effettivo dell'intervento realizzato.

A rendere difficile il calcolo dell'impatto della formazione intervengono diverse ragioni tutte riconducibili all'intangibilità e alla soggettività dei benefici e alla duplice natura di servizio e investimento intellettuale della formazione [Carducci 1995].

La formazione, infatti, può garantire solo ciò che si può apprendere, non ciò che sarà fatto; e non si deve confondere l'apprendimento con performance e risultati. Inoltre, nel breve periodo è visibile solo il gradimento delle persone formate, mentre nel lungo periodo gli effetti direttamente imputabili alla formazione sono difficilmente isolabili.

Uno degli strumenti comunemente preso a riferimento, a livello internazionale, per la valutazione degli interventi della formazione è il **modello di Kirkpatrick** [1996], sviluppato nel corso degli anni '60, ma la cui struttura rimane ancora attuale e utilizzata. Lo studioso definisce quattro livelli (reazioni, apprendimento, comportamenti, risultato) sui quali può essere costruito un piano di valutazione (Tabella 9.3). La valutazione ha inizio necessariamente dal primo per poi, a seconda delle risorse disponibili, proseguire sequenzialmente attraverso gli altri.

Il primo livello di valutazione: la reazione

Kirkpatrick definisce la reazione come "quanto gli allievi apprezzano un particolare tipo di programma di formazione". La valutazione del soddisfacimento viene rilevata attraverso l'osservazione dell'atteggiamento dei partecipanti nei confronti dell'attività formativa; una reazione negativa può compromettere la motivazione all'apprendimento e, di conseguenza, l'esito del programma di formazione; tuttavia una reazione positiva, da sola, non garantisce l'apprendimento. I partecipanti, infatti, possono essersi trovati bene

TABELLA 9.3 I livelli di valutazione della formazione: il modello di Kirkpatrick.

Livello	Caratteristica	Criteri di valutazione	Strumenti
Livello 1	Reazione	Soddisfazione del lavoratore Rispetto delle attese del lavoratore	Questionari
Livello 2	Apprendimento	Aumento delle conoscenze Incremento di abilità Cambiamento di atteggiamenti	Test Esercitazioni Check list
Livello 3	Comportamenti	Utilizzo sul lavoro di quanto appreso	Test Indicatori di efficacia
Livello 4	Risultati	Raggiungimento degli obiettivi strategici	ROI Indicatori di efficienza Indicatori di impatto

tra loro e con il docente, possono anche aver gradito i temi trattati, ma ritenerli inutili e, di conseguenza, non farli propri.

Le informazioni monitorate sono relative a:

- apprezzamento globale dell'iniziativa;
- rispondenza ai bisogni e alle attese;
- apprezzamento dei docenti;
- apprezzamento della logistica (aula, ristorazione, servizi di supporto).

Il secondo livello di valutazione: l'apprendimento

Il secondo livello prevede la valutazione del raggiungimento degli obiettivi formativi (sapere, saper fare, saper essere).

Per verificare il miglioramento delle conoscenze, i formatori devono elaborare prove che consentano una rilevazione di dati oggettivi. Gli strumenti più usati sono i questionari, i test di profitto e i minicasi: i primi due sono più adatti alla verifica della memorizzazione e comprensione di conoscenze, mentre i minicasi sono utili per verificare l'utilizzo dei saperi.

Il miglioramento delle abilità operative (o skill) è il cambiamento che si verifica nella persona che, dopo aver preso parte a un'attività formativa, è capace di effettuare prestazioni professionali e produrre risultati migliori di quelli realizzati prima del corso. Per valutare tale miglioramento è necessario mettere a punto una serie di esercitazioni che permettano di osservare l'esecuzione di una prestazione verificando se la persona svolge correttamente il processo di lavoro e la qualità dell'output.

L'apprendimento di atteggiamenti/comportamenti organizzativi può essere misurato nel corso dell'attività formativa attraverso l'osservazione, supportata da check list.

La valutazione dell'apprendimento è importante per ottenere dati sulla comprensione e sull'acquisizione dei contenuti e sull'efficacia dei metodi didattici. Il fatto, tuttavia, che i partecipanti abbiano dimostrato di aver acquisito nuove conoscenze, capacità e/o comportamenti non implica necessariamente che essi applicheranno quanto appreso nel lavoro. Per questo sono necessari i livelli di valutazione successivi.

Il terzo livello di valutazione: i comportamenti

Al terzo livello, la valutazione è volta a misurare il grado di applicazione nella realtà professionale degli insegnamenti impartiti nel corso dell'intervento formativo e delle conoscenze e abilità acquisite al termine di esso.

La valutazione del trasferimento dei comportamenti non avviene più in aula, ma in azienda. Di conseguenza questi cambiamenti sono ampiamente influenzati dal contesto organizzativo, che deve incentivare in modo intrinseco (sensazione di soddisfazione, orgoglio, successo) oppure estrinseco (elogi da parte del capo, ricognizioni da parte di altre persone, compensi monetari) lo sviluppo del lavoratore.

La valutazione dei comportamenti è più difficile da quantificare in quanto occorre che si presenti l'opportunità per mostrare l'avvenuto cambiamento del comportamento e non si può prevedere quando (e se) ciò avverrà. In altri casi ancora, vi è un mutamento per un breve lasso di tempo, per tornare dopo poco alle precedenti abitudini.

La valutazione del trasferimento sul posto di lavoro delle abilità, conoscenze e capacità acquisite nel corso, offre l'opportunità di conoscere l'utilità e l'utilizzazione, a livello pratico, della formazione.

Il quarto livello di valutazione: i risultati

Nell'ultima fase, oggetto di valutazione è l'impatto dell'intervento formativo, nei suoi aspetti economici, di soddisfazione del cliente o di miglioramento del ciclo produttivo. A quest'ultimo livello si vuole rispondere alla domanda "La formazione è stata utile e ha prodotto un valore per l'organizzazione?". Per misurare il raggiungimento di questi obiettivi si fa ricorso a indicatori di efficienza e di impatto.

È molto difficile, se non impossibile, misurare i risultati finali di un programma di insegnamento su questi diversi aspetti, perché entrano in gioco svariati fattori. Se si parte dall'assunto che comunque l'attività formativa pro-

duce un effetto, l'input formativo diventa un indiretto indicatore di impatto. I giorni di formazione per ciascun collaboratore dell'impresa diventano in questo caso un indicatore quantitativo delle politiche formative aziendali.

$$\textit{giornate di formazione per addetto} = \frac{\Sigma \text{ giornate di addestramento e formazione}}{\text{organico medio}}$$

Il numeratore dà anche un'indicazione del volume di attività fornito, mentre il rapporto indica in una certa misura l'efficienza di questo servizio. È però opportuno procedere a una distinzione tra giornate svolte all'interno e giornate svolte all'esterno, oltre che a una disaggregazione per tipologie di personale e per di tipo di attività.

Un indicatore di sintesi sviluppato con l'obiettivo di dare una quantificazione economica del valore creato dalla formazione è il **ROI** (**Return on Investment**) della formazione. In merito al suo calcolo esistono differenti formule, spesso riferite più alla misurazione del risparmio dei costi che al calcolo del ritorno del capitale investito. Phillips [1997] riportando il ROI al suo significato originario, calcola il rapporto tra benefici complessivi (monetizzati per cento) e costi totali dell'intervento formativo.

Per quanto riguarda il numeratore di questo rapporto, Phillips distingue tra benefici hard e soft (Tabella 9.4). I benefici hard sono, in genere, di più agevole rilevazione e quantificazione. Nei benefici soft troviamo invece gli elementi in cui la decisione di produrre parametri sintetici risente di un elevato livello di arbitrarietà.

Relativamente al denominatore del ROI, i costi da considerare sono:

- costi dei consulenti e dei docenti che sono misurati direttamente nel caso di professionisti esterni o attraverso imputazioni nel caso di utilizzo di risorse interne;
- costi relativi alla sistemazione logistica (aule, alberghi, ristorazione, trasporti ecc.);
- costi relativi ai materiali didattici (letture, casi, audiovisivi ecc.);
- la retribuzione dei partecipanti, intesa in termini di mancato utilizzo dei personale nel periodo di formazione;

TABELLA 9.4 Esempi di benefici della formazione per il calcolo del ROI.

Benefici hard	Benefici soft
Aumento di efficienza (riduzione sprechi e tempi)	Immagine e il clima aziendale
Aumento della customer satisfaction	Risoluzione dei conflitti e tolleranza verso le diversità
Aumento della produttività	Soddisfazione del personale
Riduzione del turnover	Fiducia dei collaboratori

- costi generali del servizio di formazione.

Ciascuno di questi costi, considerato in forma aggregata nel calcolo del ROI, può essere scorporato e analizzato mettendolo in relazione con il numero di partecipanti e con il numero di giornate di formazione.

Il ROI della formazione può essere utilizzato come un valido indicatore di impatto anche nella costruzione delle **Human Resource Scorecard**. Generalmente, infatti, la scelta dei benefici oggetto di misurazione deriva direttamente dalla strategia aziendale (di costo, differenziazione o focalizzazione), ottenendo così un'indicazione diretta del grado in cui questi sono stati raggiunti e con quale livello di efficienza.

9.6 Formazione: competenze per il business e identità organizzativa

La gestione della relazione tra attività organizzative e pratiche formative è al centro di una continua riflessione da parte dei responsabili delle risorse umane. Le scelte fatte in merito a questo rapporto oscillano tra i due estremi: da un lato si tende a valorizzare l'utilità della formazione in rapporto alle (e in quanto dipendente dalle) scelte strategiche aziendali, dall'altro si cerca di costruire in modo autonomo un insieme di pratiche specialistiche proprie dei "formatori". La sintesi tra questi due approcci si ottiene mettendo al centro la persona, la cui crescita professionale, in linea con le esigenze di business dell'impresa, deve essere necessariamente sostenuta con adeguati strumenti di sviluppo del capitale umano. In questo senso, la Direzione Risorse Umane deve aver la capacità di collocare gli interventi di formazione e i suoi risultati all'interno del più ampio sistema di politiche del personale: come strumento per il rafforzamento del *commitment* e del senso di identità, come fase che segue e precede le scelte di reclutamento e selezione, come elemento di analisi nelle decisioni di programmazione, come strumento che sostiene le attività di *performance management* (Capitolo 11).

Un ruolo fondamentale, anche se non sempre evidente, della formazione aziendale è quello di sviluppo e diffusione della cultura aziendale. Nelle aziende più innovative, infatti, la formazione è rivolta alle persone maggiormente coinvolte nei processi di innovazione non solo per trasmettere loro le conoscenze a supporto della flessibilità organizzativa, ma anche perché vengono identificati come coloro che sono portatori dei valori di riferimento. È infatti in questo modo, attraverso l'addestramento, il *traning on-the-job*, le lezioni e il *net-learning*, che gli assunti di base della cultura vengono rafforzati e insegnati ai nuovi assunti come il modo corretto di percepire, pensare e risolvere i problemi.

10
Le politiche di organizzazione del lavoro

Leggerezza, intangibilità, conoscenza, queste le parole chiave che sembrano indicare il futuro delle organizzazioni. L'importanza di questi termini, al di là delle mode manageriali, consiste nel segnalare un trend presente non solo nelle logiche di mercato, ma anche nelle regole di progettazione organizzativa. Da un lato la digitalizzazione (intesa come processo che consente di trasformare i prodotti in una sequenza di bit, ovvero in informazione [Varian e Shapiro 1999]), accelera la dematerializzazione dei beni fisici, favorendo lo sviluppo di prodotti a sempre più elevato contenuto di informazione e intelligenza. Dall'altro, la centralità della conoscenza riporta al centro la persona come componente fondamentale delle imprese, a scapito della costruzione della struttura organizzativa basata sul sistema dei *job*.

L'organizzazione del lavoro si trasforma da un problema di ingegneria dei compiti e delle mansioni, a un'attività che ha a che fare con persone, business e valore, per cui è necessario l'intervento dei professionisti delle risorse umane.

Dal momento che, comunque, il passaggio alle organizzazioni basate sul *knowledge* non significa che i processi di produzione dei beni si "dissolvano", è necessario avere comunque presenti i concetti fondamentali di *job design* e progettazione delle mansioni. Tra questi, di particolare rilevanza e utilità sono gli strumenti di progettazione degli orari di lavoro, problema di importanza crescente in un sistema di organizzazione del lavoro che voglia mettere al centro lo sviluppo delle persone in armonia con le strategie aziendali.

10.1 Il job design

Per comprendere in che modo viene organizzato il lavoro è necessario introdurre i concetti di compito, di mansione (o *job*) e di sistema primario di lavoro [Rugiadini 1979, Grandori 1999].

Il **compito** è definito come un insieme di operazioni umane elementari necessariamente collegate, per ragioni di natura tecnica o psicologica:

- la dimensione tecnica si riferisce all'impossibilità, o alla non convenienza, di separare lo svolgimento di attività in relazione agli strumenti tecnici utilizzati e alle conoscenze necessarie per svolgerle in modo efficiente;
- la dimensione psicologica, invece, fa riferimento alla percezione soggettiva dei lavoratori, che apprezzano in modo diverso in relazione alle loro motivazioni, alle loro competenze e alle loro aspirazioni il contenuto e la tipologia delle attività svolte.

L'insieme ordinato di compiti assegnati a una persona definisce la sua **mansione** (o **job**). In relazione al numero e al tipo di compiti inclusi, si possono avere mansioni caratterizzate da un diverso grado di varietà, significato, autonomia e interazione:

- **varietà:** la varietà definisce la divisione orizzontale del lavoro e deriva dalla numerosità e dalla diversità dei compiti assegnati. Quanto più elevata è la varietà della mansione, tanto maggiore sarà il tempo-ciclo richiesto per il suo svolgimento e tanto maggiore sarà la possibilità di utilizzare un mix più elevato di capacità, nonché di moltiplicare le occasioni di apprendimento;
- **autonomia:** il livello di autonomia della mansione esprime la divisione verticale del lavoro e si collega a due parametri: il grado di discrezionalità tecnica, cioè la possibilità di poter scegliere gli strumenti tecnici da usare nello svolgimento delle proprie mansioni; il grado di discrezionalità decisionale, relativo alla possibilità di decidere come impiegare le risorse disponibili e come programmare il lavoro;
- **contribuzione (o identità):** si riferisce al fatto che la mansione permetta al lavoratore di identificare chiaramente il contributo che la sua attività porta al risultato finale. Tanto più visibile è il contributo, tanto più la persona percepisce come significativa la sua attività. Inoltre, una contribuzione più visibile rende più semplice attribuire uno specifico risultato a un lavoratore e quindi facilita l'osservazione (o il controllo) dei risultati;
- **feedback:** si riferisce al grado in cui il lavoratore può disporre di informazioni di ritorno sull'efficacia e sui risultati dell'attività svolta [London e Smither 2002].

La progettazione dei vari *job* e del loro livello di varietà, ricchezza, autonomia, contribuzione e feedback dipende dalle interdipendenze tra il singolo *job* e le altre mansioni che appartengono al **sistema primario di lavoro**: un insieme di operazioni interdipendenti che portano a un risultato identificabile in termini di prodotto o di servizio.

Ci sono altri due fattori che il progettista delle mansioni deve considerare: la *varianza* e la *specificità delle conoscenze* [Grandori 1999]. La **varianza** delle mansioni corrisponde all'insieme delle eccezioni, degli eventi imprevisti e delle incertezze che caratterizzano il processo di lavoro e che determinano una deviazione rispetto allo standard di riferimento, con effetti non trascurabili sul risultato finale e che possono essere risolte solo ricorrendo all'intervento umano. Quanto più sono numerose le varianze dei singoli compiti, tanto più efficace ed efficiente sarà l'attribuzione all'operatore dell'autonomia (nella doppia accezione tecnica e decisionale) per poter intervenire e correggere i fenomeni imprevisti.

Infine, a parità di altre condizioni, un lavoratore può risultare critico se non addirittura insostituibile in funzione della **specificità delle conoscenze** necessarie per svolgere in modo efficace ed efficiente un compito rispetto a un altro. Quanto più specifiche sono le competenze per svolgere due o più compiti, tanto più intense saranno le interdipendenze informative e tanto più conveniente sarà riunire tali compiti all'interno di una medesima mansione.

Gli approcci al job design

Gli ultimi decenni hanno visto una messa in discussione dei princìpi tayloristici di organizzazione del lavoro, orientati alla progettazione di un sistema di *job* spinto sul versante dell'efficienza e caratterizzato da specializzazione, uso della supervisione per il coordinamento tra le attività, incentivi legati alla produttività [Bezza 2000]. Secondo questo approccio la divisione del lavoro (e quindi la parcellizzazione delle mansioni) può essere convenientemente spinta, come già teorizzato da A. Smith, fino al punto consentito:

- dalla **tecnologia**, cioè dalla divisibilità tecnica del lavoro che definisce un limite oltre il quale il lavoro non è materialmente divisibile;
- dalle **dimensioni del mercato**, per cui l'aumento dell'efficienza (e della produttività) è limitato dalla capacità della domanda di assorbire quanto prodotto.

Un primo passo nella direzione di un allontanamento dei princìpi di tayloristici, pur rimanendo all'interno di un approccio "ingegneristico" all'organizzazione del lavoro, avviene attraverso l'uso di strumenti di **ristrutturazione del lavoro** che consentono di ridefinire il grado di divisione del lavoro (Box 10.1).

BOX 10.1

Gli strumenti di ristrutturazione del lavoro

La ristrutturazione del lavoro può operare con diversi presupposti e diversa efficacia, attraverso i seguenti strumenti [Kelly 1982]:

- **job enlargement**, che consiste nella semplice somma di compiti a uno stesso livello, il che può implicare, nella catena di montaggio, il passaggio da una fase di lavorazione di pochi secondi a una di qualche minuto;
- **job rotation**, che nella sua versione più restrittiva consiste nel passaggio periodico attraverso compiti di uno stesso livello per contrastare la monotonia e la ripetitività ma che può essere usata anche per disegnare itinerari di crescita professionale;
- **job enrichment**, attraverso il quale la ricomposizione oltre all'allargamento (dimensione orizzontale) prevede anche l'assorbimento di compiti superiori (dimensione verticale) quali il controllo di qualità ecc.
- **il work group**, che comprende una combinazione delle tre soluzioni precedenti con la variante che la distribuzione del lavoro e delle relative responsabilità viene effettuata dal gruppo di lavoro, entro il quale le articolazioni gerarchiche vengono ridotte o annullate e i livelli di professionalità vengono resi tendenzialmente omogenei e intercambiabili.

Sempre all'interno del filone taylorista, una seconda modalità di affrontare la ristrutturazione del lavoro è quella proposta dall'**approccio neo-taylorista**. Questo afferma che a limitare la spinta alla parcellizzazione delle mansioni non vi sono solamente dei limiti tecnici e di mercato, ma anche alcuni costi che si generano con la divisione del lavoro. Questi sono: i costi dei tempi di inattività e del lavoro "improduttivo", che si originano nel passaggio del semilavorato da un operatore all'altro, nelle fasi di lavoro precedenti e seguenti un'operazione (avviamento, posizionamento ecc.), nelle attività di comunicazione, coordinamento e controllo rese necessarie dalla interdipendenza delle operazioni; i costi di comportamento dovuti alla demotivazione, generata da lavori parcellizzati, ripetitivi e monotoni.

A ciò va aggiunto che il tempo e le risorse necessarie affinché un lavoratore impari un compito (che diminuiscono con la parcellizzazione del lavoro e la semplificazione delle attività) tendono a ripetersi con maggiore frequenza a causa dell'innovazione tecnologica e della necessità di cambiare la mansione nel tempo per ragioni organizzative (**costi di apprendimento ricorrenti**). Tutti questi costi (costi di apprendimento iniziale e ricorrente), se considerati assieme portano a progettare una mansione più varia e autonoma di quanto suggerito dall'approccio tayloristico.

In contrasto con l'approccio tayloristico è quello definito **motivazionale**, che parte dall'assunto che il lavoratore sia portatore di bisogni che non appartengono esclusivamente alla sfera economica (bisogni di consumo), ma anche alla sfera emotiva e sociale (bisogni di appartenenza e di status) e alla

sfera dell'ego (autorealizzazione) (Capitolo 3). È un approccio che va oltre la semplice considerazione dell'efficienza nella divisione del lavoro. La varietà del lavoro, il grado di autonomia e di responsabilità sono fattori che consentono al lavoratore di identificarsi nel ruolo che gli è assegnato. Lo svolgimento dei suoi compiti diventa allora fonte di soddisfazione e di utilità (Tabella 10.1).

Un aumento della varietà si associa, di solito, a un maggior grado di soddisfazione del lavoro, per effetto della possibilità di capitalizzare esperienze ed entrare in contatto con persone e contesti organizzativi diversi da quello in cui si è sempre operato. La leva dell'autonomia agisce invece sulla motivazione attraverso la possibilità di controllare i tempi e gli spazi del proprio lavoro e di essere coinvolti nei processi decisionali che determinano i contenuti delle proprie attività. Infine, contribuzione e feedback permettono al lavoratore di valutare chiaramente il proprio contributo alla performance organizzativa alimentando in lui un sentimento di appartenenza all'impresa e motivandolo a compiere attività che gli permettano di allinearsi agli standard di performance richiesti.

Nascono da qui l'esigenza e la convenienza, per le imprese che vogliono sfruttare questa caratteristica del comportamento lavorativo, di progettare l'organizzazione del lavoro, superando i princìpi di massima specializzazione, di ripetitività, di limitazione dell'autonomia individuale tipici del taylorismo e che spesso sono alla base dell'alienazione, della bassa produttività e della rigidità comportamentale [Parker 1998].

TABELLA 10.1 Approccio motivazionale e variabili di progettazione della mansione.

Variabili di progettazione	Aspetti motivazionali
Varietà	Diversità delle sollecitazioni ambientali Possibilità di capitalizzare esperienza (*learning by doing*) Possibilità intrinseche di stabilire nel lavoro rapporti collaborazione e comunicazione con altri lavoratori
Autonomia	Possibilità di decidere non solo tra alternative prefissate ma anche tra alternative individuate autonomamente Partecipazione alla formulazione di obiettivi specifici Possibilità di controllare il ritmo, gli spazi e i tempi del proprio lavoro Partecipazione alla formulazione di obiettivi generali
Contribuzione	Obiettivi definiti e risultati concreti e misurabili Percezione della significatività del lavoro Possibilità di esercitare responsabile attività di giudizio
Feedback	Non estraneità agli ambiti decisionali superiori Possibilità di verificare la propria prestazione rispetto alle aspettative dell'impresa Autovalutazione e allineamento con gli obiettivi strategici aziendali Sentimento di appartenenza alla cultura organizzativa

Chiaramente, non è possibile esprimere un giudizio di superiorità di un approccio rispetto a un altro: la loro validità va giudicata in base al contesto nel quale vengono applicati.

Una terza modalità, più complessa, di job design integra i fattori interni economici e motivazionali con altri relativi all'ambiente esterno e alle sue componenti in termini sia di mercati sia di tecnologia [Costa 1992]:

- **fattori relativi al mercato di sbocco**, che possono concorrere a formare una domanda di cambiamento nella tradizionale organizzazione del lavoro quando implicano, per esempio prodotti che incorporano o richiedono per la loro produzione servizi molto qualificati (elaborazione di informazioni, manutenzioni sofisticate ecc.), oppure prodotti che hanno un ciclo di vita molto breve e quindi alto tasso di innovazione;
- **fattori relativi al mercato del lavoro**, che danno luogo a comportamenti che possono modificare le aspettative dei lavoratori e il significato che essi attribuiscono all'esperienza lavorativa. Si pensi per esempio alla crescente scolarizzazione delle persone e alla modificazioni della stratificazione sociale che in alcuni casi inducono a rifiutare posizioni con poveri contenuti professionali;
- **fattori relativi alla tecnologia**, che possono influenzare la domanda di comportamenti lavorativi flessibili e innovativi, si pensi al crescente livello di automazione, alla preponderanza di operazioni indirette (programmazione, regolazione e controllo, manutenzione ecc.) sulle operazioni esecutive dirette.

La ristrutturazione del lavoro ha cercato di rendere più agevole l'assorbimento dell'impatto dei fattori sopra descritti, progettando sistemi di organizzazione del lavoro centrati più sulle persone che sui compiti. Ma questa non è stata l'unica soluzione sperimentata. C'è chi ha tentato il rafforzamento dei criteri organizzativi tradizionali: mantenimento della parcellizzazione del lavoro sotto un forte controllo gerarchico. Altri ancora, come vedremo meglio in seguito, hanno percorso la via dell'esternalizzazione e dell'outsourcing.

10.2 Organizzazione del lavoro e conoscenza: tra interno ed esterno

La gestione dell'organizzazione del lavoro presenta livelli crescenti di difficoltà all'aumento della dimensione dell'impresa, della complessità tecnologica e professionale, delle rigidità dei mercati interni del lavoro (Capitolo 5), dei vincoli sindacali e della variabilità della domanda. Un'alternativa all'implementazione di complessi programmi di ristrutturazione del lavoro è stata rappresentata negli anni '70 e '80 dal decentramento produttivo, che ha costi-

tuito per molte imprese la modalità con cui sottrarsi alle rigidità del mercato interno del lavoro e accedere ai segmenti più flessibili del mercato esterno del lavoro, scaricando sul mercato i costi della di tale flessibilità. Successivamente ha assunto la forma dell'outsourcing, che comprende anche forme più evolute e meno opportunistiche di "uso del mercato".

L'outsourcing

L'outsourcing è il processo che porta all'esternalizzazione a un fornitore esterno di prodotti o servizi prima realizzati o erogati internamente dall'azienda [Costa e Gubitta 2004]. L'outsourcing dunque è il processo attraverso il quale l'azienda affida a una realtà esterna specializzata la gestione operativa di una o più funzioni, attività, parti della catena del valore. Tale processo si caratterizza per l'elevato livello di commitment tra l'**outsourcer** (l'azienda che esternalizza) e il **provider** (il soggetto che offre il servizio). Il notevole sviluppo delle operazioni di outsourcing registrato negli ultimi anni deriva da diverse cause. Da un lato può costituire un'alternativa alla ristrutturazione del lavoro quando tale soluzione non sembra praticabile, per incapacità o difficoltà di usare le complesse strumentazioni di tipo manageriale richieste: sotto questo aspetto, il ricorso al "mercato" è un'operazione di riduzione della complessità organizzativa. L'obiettivo resta quello di perseguire una maggiore efficienza e di disporre di una maggiore flessibilità nell'utilizzo del fattore lavoro. Dall'altro, l'impresa può perseguire la finalità di rendere elastiche le scelte in ordine alla capacità produttiva, anche a scapito di soluzioni ottimali in termini di efficienza puntuale.

Il fenomeno dell'outsourcing può essere classificato in base a due parametri fondamentali: collocazione rispetto al core business delle attività da

BOX 10.2

Timisoara: le imprese italiane delocalizzano in Romania

Timisoara, città rumena a suo tempo diventata famosa per avere dato inizio alla rivolta che abbatté il regime di Ceausescu, è oggi la capitale produttiva dei quasi 7000 piccoli e medi imprenditori italiani che hanno delocalizzato sul suolo rumeno, in tutto o in parte, la propria attività.

L'invasione italiana si è concentrata nei 300 kilometri che separano Timisoara da Oradea, e in un'area sino ad Arad, al confine con l'Ungheria, a quasi 35 kilometri da Jimbolia, confine con la Serbia.

Emigrati o pendolari con il libretto di assegni, anziché con la valigia di cartone dei loro nonni, i padroni e padroncini venuti dallo Stivale la fanno ora da padroni nel commercio, nell'industria delle calzature e dell'abbigliamento. "In totale, l'interscambio tra l'Italia e la Romania rappresenta il 20 per cento dei nostri quattro miliardi di dollari di commercio

estero. Nell'Unione europea l'Italia è il nostro primo partner. Gli italiani danno lavoro a ormai poco meno di 200 000 rumeni", sintetizza Costantino Dragan, titolare della Butan Gas e presidente della Camera di commercio italo-rumena di Roma.

Un intero distretto, quello di Focsani, ruota attorno alla Incom di Montecatini, settore abbigliamento (un suo marchio è G.B. Pedrini). Dopo avere rilevato un colosso statale con 5500 addetti e investito più di 40 miliardi, la Incom ha assorbito 3600 operai e aiutato gli altri a mettersi in proprio, formando così un reticolo di 52 aziende piccole, medie e grandi. La metà sono esclusiviste per la stessa Incom. In totale occupano 3000 persone che producono anche per Benetton e Stefanel. Poi è arrivata la Corneliani, con lo stabilimento Sogema a Oradea per produrre i suoi pantaloni griffati, mentre la Max Mara di Reggio Emilia sta aprendo uno stabilimento a Craiova e la Iceberg cerca il posto migliore dove sbarcare.

Il miele che ha attirato come mosche gli imprenditori d'assalto è il basso livello dei salari. Se alla Filty il salario base si aggira sui 45 euro mensili, che con la parte contrattata arrivano a 70 e con gli straordinari a 90, Serraglio paga sino a 140 euro al mese. Franco Giacone, torinese con una tipografia a Chieri e un'altra a Bucarest con 25 persone, assicura che i suoi salari vanno dai 150 ai 350 euro netti al mese.

"Per ora di questi 7000 capitani coraggiosi, ben 4000 sono del Triveneto", spiega l'imprenditore calzaturiero padovano Paolo Sinigaglia, titolare anche della compagnia aerea Alpi Eagles: "Sono loro a muovere la gran parte dei 1500 Tir impegnati a fare la spola ogni giorno tra i due paesi. Eppure sono costretti a fare i pendolari, su e giù dalla Romania anche una volta alla settimana, in auto visto che i collegamenti aerei sono assolutamente insufficienti". Ecco perché l'aerolinea di Sinigaglia si appresta a moltiplicare i voli diretti Veneto-Timisoara. Non a caso la trevigiana Cassamarche è la prima e sinora unica banca ad avere aperto sportelli in Romania. E non a caso è console onorario della Romania ad Asolo Mario Moretti Polegato, l'industriale inventore della "scarpa che respira" Geox, oltre che, spesso, sollecito anfitrione della first lady Nadia Costantinescu, moglie del presidente della Repubblica rumena, nella villa Sandi di Crocetta del Montello. [Nicotri G., *Rapporto sulle imprese italiane in Romania*, giugno 1999]

esternalizzare, complessità gestionale delle attività. Combinando queste due dimensioni, si possono individuare quattro tipologie di outsourcing [Ricciardi 2000]:

- tradizionale;
- tattico;
- di soluzione;
- strategico.

L'**outsourcing tradizionale** comporta l'esternalizzazione di attività non core e a bassa complessità gestionale. In questo caso il driver fondamentale che guida l'outsourcer è l'abbassamento dei costi di attività di supporto: è il caso per esempio di imprese di pulizie o di servizi di sicurezza le quali, tra l'altro, spesso garantiscono una migliore prestazione anche dal punto di vista qualitativo, in quanto specializzate.

L'**outsourcing tattico** riguarda invece attività ad alta complessità gestionale ma distanti dal core business. Probabilmente questo è il tipo di outsourcing più comune, e riguarda l'esternalizzazione di funzioni "specialistiche" quali l'ICT o la logistica. In questo caso il livello qualitativo della prestazione fornita dal provider è l'aspetto più rilevante, perché il miglioramento di questi processi può contribuire, seppur indirettamente, al vantaggio competitivo.

L'**outsourcing di soluzione** riguarda processi caratterizzati da vicinanza al core business e da bassa complessità di gestione. Si pensi per esempio a imprese che svolgono internamente l'engineering dei propri prodotti ma affidano a terzi la produzione vera e propria. In questo caso sarà necessaria l'interazione tra i due soggetti e la comunanza nella visione del progetto per poter ottimizzare il risultato.

L'**outsourcing strategico** riguarda infine attività vicine al core business e ad alta complessità gestionale. Questo tipo di attività viene esternalizzata quando l'impresa ritiene di non avere le competenze necessarie per poter svolgere efficientemente ed efficacemente la funzione. L'outsourcing strategico si caratterizza per l'alto livello di integrazione tra i due soggetti: tale processo avrà le caratteristiche di una vera e propria partnership con accordi a lungo termine, trasparenza nelle relazione e reciproca fiducia. È evidente che, in questo caso, il prezzo della prestazione non sarà la principale variabile di scelta. L'outsourcing strategico rappresenta la forma di esternalizzazione più complessa, in quanto comporta l'integrazione di culture aziendali generalmente diverse che insieme dovranno affrontare rilevanti problemi, quali il trasferimento del personale, la definizione delle regole contrattuali, la valutazione della performance [De Paolis 2000]. I motivi che spingono un'impresa a esternalizzare attività strategiche sono [Cantone 2003]:

- necessità di mettersi alla pari con i concorrenti: può accadere che l'azienda abbia perduto terreno rispetto alla concorrenza in attività significative per il vantaggio competitivo, e che questo divario non sia colmabile nel breve periodo se non appoggiandosi a partner esterni;
- modificazioni della catena del valore: i mutamenti dei bisogni dei clienti potrebbero far perdere valore ad alcune attività della catena del valore su cui prima si fondava il vantaggio competitivo, richiedendo all'azienda una rapida ristrutturazione della catena stessa e l'attivazione di nuove competenze;
- innovazioni tecnologiche: le innovazioni tecnologiche possono causare l'obsolescenza dei processi o delle competenze core: può accadere quindi che l'azienda non sia in grado di impadronirsi delle tecnologie emergenti o non sia in grado di rinnovare le proprie competenze nei tempi richiesti dal mercato;
- apertura di nuovi mercati: nei mercati emergenti e in evoluzione, dove le fonti del vantaggio competitivo sono molto meno longeve, l'integra-

zione tra imprese facilita la possibilità di accedere a competenze nuove e diverse.

Nella gestione dei processi di outsourcing il ruolo dei professionisti delle risorse umane è fondamentale, anche se non ancora abbastanza sviluppato, in quanto si tratta di gestire indirettamente persone che non sono legate da un contratto di lavoro [Costa 1997, pp. 512-515].

Superato il momento di scelta dell'impresa a cui esternalizzare l'attività, che generalmente si basa su un calcolo di convenienza economica, vi è la fase della "mutua conoscenza" nella quale gli attori accumulano informazioni reciproche, verificando la capacità della controparte di adempiere agli impegni presi e alle performance richieste. In questa fase il rapporto è gestito dal **relationship manager**, che ha il compito di gestire la relazione con il provider e di assicurarsi che il fornitore stia lavorando secondo le aspettative. A questo punto, l'integrazione tra le imprese si sposta a livello culturale. La permeabilità dei confini organizzativi svolge in questo caso un ruolo determinante: ai fini della creazione del valore diviene critica la capacità dell'organizzazione di integrarsi con il provider senza però disperdere il patrimonio di conoscenze, competenze e risorse trasferite a quest'ultimo.

Dal telelavoro al networking

Negli ultimi decenni, una parte rilevante delle innovazioni nell'organizzazione del lavoro è stata trainata dallo sviluppo delle ICT. Tali tecnologie hanno reso possibile la sperimentazione di nuove soluzioni per gestire il problema del coordinamento delle persone che lavorano e del controllo della loro attività.

In questo contesto, il lavoro in rete come evoluzione del telelavoro, rappresenta uno dei cambiamenti più interessanti determinati dallo sviluppo dell'economia dell'informazione.

Possiamo definire il telelavoro come "un lavoro svolto a distanza attraverso l'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che permette di eliminare le limitazioni dovute alla localizzazione fisica" [Becker *et al*. 1994].

Il telelavoro si presenta in una molteplicità di soluzioni organizzative: la loro varietà dipende dalla combinazione di diversi fattori tra cui gli obiettivi degli attori coinvolti, i problemi e le esigenze da soddisfare, le soluzioni tecnico-operative adottate, la struttura tecnologica disponibile.

Tutte queste forme (Tabella 10.2), che implicano una localizzazione remota del posto di lavoro collegata all'organizzazione tramite le ICT, non rappresentano un portafoglio di modalità alternative le une alle altre ma, al contrario, spesso si trovano a convivere. Infatti, le forme che più si stanno svilup-

TABELLA 10.2 Le tipologie organizzative di telelavoro.

Tipologia	Luogo	Tecnologie	Tipo di attività e Scopi
Telelavoro a domicilio	Casa	Telefono, computer, fax, modem	Attività di lavoro (dipendente o autonomo) su indicazione dell'impresa
Telelavoro in centri satellite	Centro aziendale attrezzato	LAN	Delocalizzazione delle attività aziendali in aree geograficamente distanti dalla sede centrale, per esigenze strategiche (presenza in nuovi mercati), gestionali (riduzione dei costi) o operative (creazione di una struttura più diffusa e capillare)
Telelavoro da centri di lavoro comunitario	Telecottage o telecentri (uffici satellite condivisi da più imprese, che si ripartiscono i costi)	Varie, con servizi di assistenza e supporto all'utente	Finalità di tipo prevalentemente politico-sociale: riduzione di inquinamento e di traffico, mobilità, rivalutazione aree depresse.
Telelavoro office-to-office	Uffici geograficamente lontani di una o più imprese	Internet, groupware e videoconferenza	Creazione di team virtuali grazie all'uso delle tecnologie
Telelavoro mobile	Ovunque	Postazione mobile (laptop, fax-modem, cellulare, palmare)	Per svolgere attività quando il lavoratore è lontano dall'impresa per motivi di lavoro
Azienda virtuale	Spazio virtuale	Internet	L'azienda virtuale è un'azienda che esiste prevalentemente in rete, che non occupa uno spazio fisico delimitato, bensì siti Web.

pando e che sembrano destinate a prevalere nei prossimi anni sono rappresentate da un mix di lavoro svolto a distanza e in azienda. Occorre infatti tenere presente che il fenomeno del telelavoro, per le sue caratteristiche di estrema flessibilità e utilizzo delle tecnologie dell'informazione, difficilmente può essere rinchiuso in rigide tipologie: anche quando parliamo al telefonino di lavoro, in realtà stiamo telelavorando.

Passare da un lavoro organizzato in modo tradizionale a un altro, articolato in una rete di relazioni, di scambi, di aree di business, com'è il telelavoro, comporta una rivoluzione dei modi di essere e di operare delle organizzazioni e dei lavoratori.

L'impresa può utilizzare il telelavoro, sostanzialmente secondo due modalità. La prima consiste nello sfruttare le potenzialità di ricollocazione spazio-temporale delle prestazioni lavorative (dilatazione del tempo e un annullamento o contrazione dello spazio cioè delle distanze). La seconda consiste in una dilatazione delle possibilità di accedere direttamente, attraverso pro-

BOX 10.3

La lunga storia del telelavoro tra successi e incomprensioni

Negli anni '70, quando si cominciò a parlare di telelavoro, la società post-industriale era ancora agli albori: i colletti bianchi superavano per la prima volta i colletti blu, ancora non esistevano i fax, i PC, le reti di comunicazione. Allora, la AT&T stimava che nel 2000 il 40% della forza lavoro sarebbe stata costituita da telelavoratori. Invece oggi, nonostante il crescente contenuto informativo di molti lavori e la diffusione delle tecnologie informatiche, le stime sono ancora ben al di sotto di queste previsioni.

Durante gli anni '70 e '80, le prime applicazioni europee del telelavoro erano orientate a fornire opportunità di impiego a persone svantaggiate, permettendo loro di lavorare da casa senza l'obbligo di recarsi in ufficio. Quindi, al telelavoro si associava spesso un'idea di strumento utile per "recuperare lavoratori" ai margini del mercato del lavoro.

Nel tempo, il telelavoro perde la sua connotazione di soluzione residuale e la sua finalità principale (ancorché non esclusiva) diventa l'aumento della produttività del lavoro. Si pensi ai professionisti che svolgono le loro attività da casa (per esempio consulenti, architetti, programmatori), agli agenti commerciali che possono usare gli strumenti informatici per ridurre gli spostamenti e comunicare con i loro clienti, ai lavoratori che grazie alla disponibilità di infrastrutture tecnologiche possono connettersi dai più diversi posti e spedire i loro lavori in azienda.

Negli anni '90 il telelavoro conosce un'impennata ed entra in una fase di sviluppo accelerata che è durata per un decennio e che ha subito un rallentamento nei primi anni del 2000. In base a una ricerca condotta dall'Unione Europea, nel 1999 i telelavoratori toccano i 9 milioni (per due terzi si tratta di telelavoratori abituali, per il resto sono persone che utilizzano il telelavoro occasionalmente), pari al 6% della forza lavoro complessiva, dato che nel 2003 è cresciuto di un solo punto percentuale. Pur trattandosi di numeri senza dubbio molto elevati, la penetrazione del telelavoro in Europa è ancora inferiore alle potenzialità dello strumento.

Nel contesto europeo l'Italia copre una posizione di forte ritardo: tra il 1994 e il 1999 i telelavoratori sono passati da una quota pari allo 0,5% della forza lavoro nazionale al 3,6%, percentuale che è rimasta stabile fino al 2004. La maggior parte di questi sono occupati in imprese piccole e piccolissime. In molti casi si tratta di venditori e tecnici di assistenza che operano principalmente presso i clienti, coadiuvati da tecnologie portatili (laptop, modem GPRS, palmari, tecnologie WiFi). Altri sono liberi professionisti e microimprenditori che hanno l'ufficio a casa e utilizzano la rete informatica per rimanere in contatto con i clienti ed espandere geograficamente il proprio raggio di azione. Altri ancora svolgono lavori semiautonomi.

prie interfacce organizzative, ai vantaggi di specializzazioni professionali, di servizi estremamente qualificati.

Una terza modalità di uso del telelavoro che implica un superamento dei suoi limiti e un impatto più profondo sull'organizzazione del lavoro è il **networking** [Costa e Gubitta 2004]. Il *networking* è una modalità di lavoro che coinvolge più attori nella realizzazione di un'attività, avvalendosi di interfacce tecnologiche che consentono l'interazione e il coordinamento anche in assenza di prossimità fisica e di condivisione di oggetti o di spazi fisici. Il *network-*

BOX 10.4

L'accordo quadro per il telelavoro in Italia

I sindacati si spingono fino a definire "una svolta" l'accordo siglato il 9 maggio 2004 tra 24 parti sociali sul telelavoro. Sul telelavoro si è voluto soprattutto dare prova di una autonomia "sociale". L'accordo, infatti, è giunto alla fine di un negoziato che ha visto impegnate le parti sociali, rappresentanze sindacali e imprenditoriali, a livello comunitario. Non si tratta della trasposizione di una direttiva della Comunità. Si tratta di un accordo volontario che la Confindustria e le tre confederazioni sindacali hanno fatto proprio e hanno trasferito nel nostro contesto.

Ma quali sono i contenuti dell'accordo? Primo: la volontarietà. La decisione di lavorare a distanza è una libera scelta concordata tra azienda e lavoratore e può anche essere reversibile (secondo le modalità concordate nei contratti individuali o collettivi). Secondo: i diritti, le tutele e le condizioni di lavoro dal punto di vista della sicurezza sono identiche a quelle di chi lavora in azienda. Terzo: il datore di lavoro fornisce i mezzi (e provvede ai costi) degli strumenti di lavoro necessari. Quarto: l'organizzazione del lavoro è un mix tra flessibilità e doveri. Nel senso che è il lavoratore a stabilire la gestione del proprio tempo di lavoro, ma i carichi professionali sono assolutamente identici a quelli dei colleghi. Infine, gli aspetti "psicologici": per prevenire l'isolamento del telelavoratore, l'azienda deve garantire la possibilità di accesso nell'impresa e di incontro con gli altri colleghi.

ing, pertanto, permette di gestire in modo efficace attività complesse, con intensi scambi informativi e con la partecipazione di un numero elevato di attori.

Il risultato dell'attività dipende dallo sforzo congiunto e coordinato di tali persone e non si limita allo scambio di materiali e di informazioni, in base alle stesse tecnologie, ma implica la progettazione di strumenti organizzativi, che supportano la condivisione della conoscenza [Knights, Murray e Willmott 1993].

I vantaggi del *networking* sono visibili solo quando se ne fa un uso strategico. Per fare *networking* inteso come semplice ricollocazione spazio-temporale delle prestazioni lavorative (telelavoro) è sufficiente disporre di una tecnologia, più o meno sofisticata, e individuare le interfacce più efficaci per supportare il coordinamento tra persone e organizzazioni remote. Il cambiamento introdotto è:

- profondo nella strutturazione dei tempi (tempo di lavoro e tempo di non lavoro) e degli spazi (dove ubicare gli "uffici");
- ma superficiale nella natura e nel contenuto dei processi operativi, la cui architettura può restare invariata.

Il *networking* "non strategico" permette di colmare le sacche di inefficienza dovute alle difficoltà e ai costi di coordinamento, ma esauriti i margini di recupero smette di essere "appetibile".

Il *networking* strategico, al contrario, non si limita a modificare in modo profondo la strutturazione dei tempi, ma richiede agli attori che lavorano in rete (siano essi colleghi della stessa organizzazione piuttosto che persone che lavorano in organizzazioni diverse; siano essi fisicamente prossimi o distanti) di "coordinare i loro tempi". Questo coordinamento può essere semplice se applicato ad attività sequenziali, oppure più complesso quando gli attori devono agire congiuntamente dopo aver definito in autonomia le azioni da compiere.

La **time-based competition** richiede alle imprese di creare continuamente nuovi prodotti, in tempi rapidi e in maniera efficiente. Le nuove tecnologie offrono un supporto a questo fine. Le attività di progettazione diventano sempre più virtuali e geograficamente disperse su localizzazioni distanti tra loro. Molti progetti sono oggi portati avanti da persone residenti in Paesi diversi, con fusi orari differenti e quindi con la possibilità di lavorare a ciclo continuo. All'interno di questo quadro, è evidente che la tecnologia è necessaria ma non sufficiente. Sicuramente è un *fattore abilitante* [Chmiel 1998], nel senso che solo in presenza di tecnologie che permettono alle persone di interagire e di coordinarsi si può completare il passaggio al *networking*.

BOX 10.5

Il caso IndyMac Bank

La banca Americana IndyMac Bank, pioniera nel settore dell'e-banking, sta diventando una "fabbrica" di prestiti. La banca ha svolto un'analisi organizzativa che le ha permesso di scomporre il processo di erogazione di un prestito in 15 fasi separate, dal cui assemblaggio nasce il servizio per il consumatore finale. IndyMac ha distribuito le diverse fasi del processo in diverse parti degli Stati Uniti, portando il call center all'estero per essere sicura di avere una copertura delle richieste del cliente 24 ore su 24. Alcune parti del processo sono state automatizzate. Le fasi più complesse e delicate, che necessitano di un'analisi qualificata, sono rimaste in capo ai professionisti sparsi in tutti gli Stati Uniti.

Dal lato del cliente, la banca appare come una piattaforma informatica (e-MITS) che permette di sottoscrivere mutui fornendo in automatico alcune valutazioni sui tassi e sulle garanzie. Quando un cliente fa domanda per un prestito on-line, il software si assicura che la persona abbia tutti i requisiti richiesti. Se manca qualche informazione, il sistema informa il cliente riducendo il lavoro, per gli addetti della IndyMac, legato all'invio di più domande. I clienti, in cambio, ottengono una risposta in pochi minuti, anziché in più giorni, grazie alla rete diffusa di professionisti sparsi nel territorio. Il risultato di questo sistema di organizzazione del lavoro è stata una crescita del rendimento sulla sottoscrizione di prestiti dal 30% del 1993 all'80% del 2003 [Uday 2004].

10.3 Organizzazione del lavoro e conoscenza: dal singolo al gruppo

Il superamento dei sistemi ingegneristici di job design è stato spinto dalla necessità di progettare sistemi di organizzazione del lavoro adeguati alla ge-

stione della conoscenza. Il **knowledge management** inteso come attività manageriale tesa a creare, catturare e organizzare il capitale conoscitivo dell'impresa si serve degli strumenti di organizzazione del lavoro per ridisegnare i processi di creazione del valore e agire sulla cultura aziendale. La Direzione Risorse Umane può fare leva sui singoli lavoratori (*professional* e, più in generale, *knowledge worker*), oppure attivare strumenti per la creazione condivisa di conoscenza (*team*).

I professional

Una prima categoria di lavoratori per la cui gestione è necessario un approccio all'organizzazione del lavoro innovativo, sono i **professional**. Sebbene il termine *professional* identifichi persone che hanno ruoli e perseguono obiettivi differenti a seconda del contesto nel quale operano (architetti, medici, ingegneri, chimici, commercialisti, revisori dei conti ecc.), esistono alcuni tratti distintivi che aiutano a caratterizzarli [Costa 1997].

Innanzitutto l'autonomia: il *professional* possiede infatti competenze e abilità specialistiche necessarie a svolgere un ruolo senza dipendere dall'organizzazione. Alcune ricerche hanno dimostrato che i risultati ottenuti dagli specialisti nelle organizzazioni sono per la maggior parte indipendenti dal comportamento del capo gerarchico. Questa categoria, infatti, riconosce un'autorità basata sulla competenza e sull'esperienza, piuttosto che derivante dalla posizione gerarchica [Comacchio 1994]. In secondo luogo, il *professional* tende a privilegiare la lealtà nei confronti del corpo professionale di appartenenza, piuttosto che all'impresa. Questo si traduce nel rispetto dei codici e delle norme deontologiche della stessa comunità professionale di riferimento [Freidson 2002], ma pone a volte problemi d'integrazione organizzativa. Infine, il *professional* possiede un livello di istruzione avanzato e l'accesso a conoscenze specialistiche (formazione "certificata"). È portatore di competenze specialistiche derivanti da un percorso formativo che assicura l'omogeneità di conoscenze e comportamenti dei singoli, e garantisce un comune background tecnico-scientifico e deontologico. Il percorso di formazione, le cui regole vengono stabilite dalle istituzioni professionali esterne all'organizzazione, è la credenziale per accedere alla professione [Cassetta 2001].

Accanto alle caratteristiche generali indicate, i *professional*, in particolari contingenze, devono avere:

- capacità creative e di problem solving: il lavoro professionale, infatti, può richiedere la capacità di classificare e di ragionare su un problema nuovo per l'impresa, nonché di proporre delle soluzioni creative. In questo senso, il *professional* contribuisce all'innovazione e allo sviluppo di processi, metodi e prodotti aziendali;

- disponibilità a lavorare in gruppo: nel campo della ricerca, per esempio, al *professional* si richiedono nuove competenze relazionali, che gli consentono di cooperare con i membri del team, tra cui principalmente le capacità relazionali, la capacità di risolvere i conflitti, la capacità di comunicare, nonché un forte orientamento ai risultati.

I fattori che hanno favorito la diffusione di ruoli *professional* nelle organizzazioni sono molteplici. Da una parte, l'evoluzione dei contenuti del lavoro che, per effetto della crescente pervasività della scienza e della tecnologia, richiedono maggiori quantità di lavoro intellettuale (*brain intensive*) [Pennarola 1995]. Dall'altro, lo sviluppo dell'economia dei servizi non solo come settore in sé, ma anche come potenziatore del valore contenuto nella maggior parte dei prodotti materiali: know-how tecnico, progettazione del prodotto, politiche di marketing servizi post-vendita, creatività e innovazione [Davenport e Prusak 1998].

I knowledge worker

La professionalità di un lavoratore può essere vista come il composto di tre ingredienti [Vaccani 2001]:

- numero di compiti tecnico-pratici non innovativi (operatività);
- livelli di conoscenza applicata al mestiere (specializzazione);
- livello di discrezionalità decisoria sull'uso e nel dimensionamento di risorse (autonomia).

I ruoli organizzativi che richiedono numerosi compiti operativi, presuppongono attitudini personali di bassa propensione al rischio e al lavoro mentale innovativo, invece i ruoli che richiedono alte prestazioni in termini di autonomia prediligono attitudini personali di alta propensione al rischio, alta propensione al lavoro mentale innovativo, notevole capacità di leadership e capacità relazionale negoziale o di comando.

Questi ruoli corrispondono a posizioni di specialisti che operano in funzioni tecniche, ma anche ad attività operaie e impiegatizie qualificate: gli operatori qualificati dei call center, i venditori qualificati ecc. Lavoratori cioè che si assumono crescenti responsabilità sui risultati di processo e che operano sulla base di importanti conoscenze sia di processo sia del contesto tecnico-organizzativo.

A coprire questi ruoli sono chiamati lavoratori dotati di conoscenze teoriche e tecnologiche strutturate (e spesso certificate), oltre che di significative esperienze e competenze applicative: i cosiddetti **knowledge worker** (lavoratori della conoscenza).

Il *knowledge worker* [Hayman e Elliman 2000; Butera 1999]:

- ha responsabilità di innovazione e gestione di processi complessi;
- opera su informazioni e esegue un lavoro non prescritto;
- possiede un'elevata autonomia nello svolgimento del suo compito;
- applica le sue capacità ai processi produttivi e alla risoluzione di problemi;
- possiede conoscenze specifiche rispetto alla sua area professionale;
- si assume responsabilità professionali verso i clienti sia interni sia esterni.

Molto spesso questi lavoratori sono inseriti in posizioni senza responsabilità gerarchica, come viene tradizionalmente intesa, caratterizzate dall'intreccio di competenze di management, capacità di relazione e di cooperazione, conoscenze tecnico-professionali specifiche. I *knowledge worker* emergono come una componente di imprese in cui conoscenze incorporate nell'organizzazione (*embedded knowledge*) e nelle tecnologie (*commodified knowledge*) e conoscenze e abilità individuali interagiscono nella gestione e innovazione di processi di produzione e di servizio. Le caratteristiche e i ruoli di tali figure non sono definibili univocamente ma sono il risultato di processi di progettazione tecnico-organizzativa che le imprese possono influenzare [Butera, Donati e Cesaria 1997].

La relazione che lega impresa e *knowledge worker* ha, in genere, alcuni caratteri di uno scambio di mercato. Le aziende non sono più viste come un datore di lavoro o di occupazione, ma come un fornitore di opportunità professionali o come un partner con cui condividere nuovi obiettivi e nuove opportunità. I lavoratori della conoscenza sono sempre attenti ad accrescere la loro "impiegabilità" nel mercato del lavoro. Pur operando nel mercato interno del lavoro, il *knowledge worker* mantiene quindi una forte tensione verso il mercato esterno.

Da un punto di vista giuridico, per regolare questa relazione vengono utilizzate forme contrattuali flessibili (Capitolo 7) orientate a valorizzare il contributo di breve periodo e la performance del lavoratore. Dal punto di vista del contratto psicologico (Capitolo 8) ci si allontana da un approccio *relazionale*, per cui il rapporto di lavoro è inteso come uno scambio di fedeltà, da parte del lavoratore verso l'impresa, *versus* sicurezza del posto di lavoro. Al contrario si adotta un contratto psicologico *transazionale*, che è regolato dalle norme dello scambio economico, e caratterizzato da obbligazioni specifiche con il denaro come mezzo di scambio [Martin, Staines e Pate 2000].

Questa situazione fa però emergere un paradosso apparente: mentre le persone assumono un ruolo più attivo nella vita aziendale, sia come portatori di conoscenze e competenze sia come attori che definiscono la struttura dell'organizzazione, sul piano gestionale si afferma un modello che sembra allentare i vincoli di reciprocità tra un'impresa ormai incapace di assicurare

l'impiego a vita e persone sempre più sfidate nella loro capacità di evolvere e reagire proattivamente ai processi di cambiamento.

All'origine di questo paradosso vi sono alcuni punti deboli della strategia di *marketization* [Reed 1996]. Da un lato, non è sempre vero che nei rapporti tra impresa e *knowledge worker* si assiste a uno spostamento del potere contrattuale completamente dalla parte del lavoratore. Soprattutto nel caso di imprese di grandi dimensioni o molto spinte sull'innovazione, all'interno delle quali le opportunità lavorative e professionali sono rilevanti, l'autonomia del lavoratore della conoscenza è limitata dalle strategie di sviluppo del management aziendale. Dall'altro, non è corretto affermare che la base di conoscenza del *knowledge worker* sia quasi esclusivamente non idiosincratica e per questo completamente trasferibile sul mercato senza perdere il suo valore. Se così fosse la conoscenza di cui è portatore il lavoratore potrebbe essere trattata al pari di qualsiasi altra risorsa fungibile, facilmente sostituibile sul mercato e proprio per questo meno critica nella creazione di valore per l'impresa (Capitolo 1).

Al contrario, affinché le risorse e le capacità individuali diventino *core competences* è necessario che siano contestualizzate rispetto all'ambito lavorativo in cui sono inserite. Le conoscenze generali e teoriche devono essere combinate con la conoscenza contestuale, *embedded* nelle relazioni d'impresa, attraverso un processo iterativo di diagnosi, inferenza e applicazione a problemi complessi [Gibbons *et al*. 1994]. La conoscenza contestuale può essere tacita e diffusa, oppure può essere trasmessa attraverso processi di "acculturazione" formali e informali.

L'importanza della conoscenza contestuale nella prestazione dei *knowledge worker* suggerisce che l'adozione di una strategia di mercato nella gestione della relazione con questi lavoratori potrebbe essere inefficiente per l'impresa.

Quali pratiche gestionale sono dunque in grado di potenziare la cooperazione fra le persone e la partnership con l'impresa mantenendo al contempo la necessaria flessibilità organizzativa?

La gestione dei *knowledge worker* all'interno delle organizzazioni deve avvenire attraverso un attento coordinamento di tutte le leve di management del personale, con particolare attenzione al mercato interno del lavoro, e in particolare dei mercati del occupazionali (Capitolo 5) e alle politiche retributive [Tam, Korczynski e Frenkel 2002], che vengono orientate alla remunerazione delle competenze (*competence based pay*) piuttosto che alla copertura di un ruolo (*job based pay*).

La creazione di team

La **team-based organization** e i **team autonomi** sono tra i modelli di organizzazione del lavoro attualmente più di moda nelle economie occidentali avanza-

te. Si definiscono con team le diverse forme di gruppi di lavoro e di strutture orizzontali centrate su processi e su programmi, che hanno carattere temporaneo e variabile. Nel corso degli ultimi anni la loro applicazione si è diffusa sia in situazioni in cui è richiesto di affrontare un'emergenza sia in situazioni in cui si rende necessaria la collaborazione tra persone che operano stabilmente in processi di lavoro diversi.

Molto spesso le organizzazioni affrontano la sfida dell'introduzione dei gruppi di lavoro nelle loro realtà produttive, senza valutare con attenzione i presupposti organizzativi che agevolano o ostacolano il loro sviluppo. Se è vero che la divisione del lavoro per gruppi snellisce la struttura, motiva le persone e favorisce l'autoapprendimento organizzativo e diffonde conoscenze, i professionisti delle risorse umane devono creare all'interno dell'impresa un ambiente culturale, un insieme di strumenti organizzativi e un sistema di leve gestionali adeguato al passaggio verso questa forma di organizzazione del lavoro.

Relativamente agli aspetti *culturali*, l'introduzione di un sistema di organizzazione del lavoro basato sui team deve essere preceduto da interventi di comunicazione e marketing interno. Questi devono essere orientati a diffondere nell'impresa una cultura collaborativa e partecipativa, basata sulla condivisione delle informazioni e delle esperienze e sull'integrazione dei contributi, adeguatamente misurati e valutati.

Relativamente agli aspetti *organizzativi*, il primo fattore da analizzare riguarda il grado di sponsorship del gruppo di lavoro. Affinché l'attività di un gruppo di lavoro possa essere efficacemente svolta, è necessario, ma non sufficiente, che il managment aziendale riconosca la necessità economico-organizzativa della creazione di un gruppo di lavoro e intervenga fortemente con una legittimazione organizzativa formale, che ne sostenga l'attività [Hicks e Bone 1995]. Il secondo aspetto organizzativo è relativo al grado di autonomia del gruppo. Il grado di autonomia da assegnare al gruppo è definibile in funzione della natura del compito assegnato e delle competenze personali dei componenti del gruppo:

- se il task presenta delle caratteristiche particolari di innovatività che necessitano processi di condivisione della conoscenza e le persone hanno competenze di teamwork, professionalità specializzate e sono orientate alla collaborazione, potrà essere creato un gruppo di lavoro autodiretto. Le persone appartenenti a questi gruppi sono in grado di guidare se stesse e gli altri verso la realizzazione del proprio potenziale come singoli individui e come gruppo. I cosiddetti *empowered team* [Katzenbach e Smith 1992] possiedono anche la capacità di autodeterminare il proprio percorso di sviluppo;
- nel caso contrario, di compiti a bassa complessità manageriale, ad alto grado di ripetitività, il gruppo di lavoro non ha, in realtà, bisogno di au-

todeterminarsi per la riuscita del compito stesso. Tuttavia, la funzione di autogestione dovrebbe rientrare tra le sue prerogative, allo scopo di recuperare quelle caratteristiche della mansione a maggior valore motivazionale.

Relativamente agli aspetti *gestionali*, si fa riferimento alle politiche di gestione delle risorse umane che l'impresa può attivare per favorire la performance del team. Un primo strumento è rappresentato da sistemi premianti che devono disincentivare il **free riding** e favorire la collaborazione rispetto alla competizione e all'antagonismo individuale. In secondo luogo, i sistemi di ricerca e di selezione del personale dovrebbero essere orientati a scegliere persone con competenze relazionali e una buona capacità di gestire la diversità [Delmestri e Magni 2003]. Infine, attraverso adeguati strumenti di valutazione del lavoro l'organizzazione può individuare e premiare le persone che posseggono le caratteristiche per operare in un gruppo.

L'assenza di sistemi di gestione e sviluppo del personale efficaci può determinare nell'attività di un gruppo di lavoro l'attivazione di dinamiche che portano al fenomeno del **social loafing**, o inerzia sociale [Latané, Williams e Harkins 1979]: una riduzione dello sforzo e dell'impegno individuali a danno degli altri membri del gruppo di appartenenza.

10.4 Organizzare il tempo di lavoro

Tra le variabili di progettazione organizzativa, il tempo rappresenta una scoperta relativamente recente nella letteratura manageriale.

In questi ultimi anni, grazie all'evoluzione delle tecnologie e a causa della crescente competizione, l'attenzione al tempo è divenuta fondamentale. La gestione dei ritmi della produzione non è solo un fatto di ottimizzazione tecnica, ma implica anche un'attenta progettazione degli orari di lavoro delle persone all'interno delle organizzazioni.

Questo ha spinto le imprese a moltiplicare le soluzioni proposte per gestire con flessibilità il tempo di lavoro. Per flessibilità del tempo di lavoro, in generale, si intende sia la possibilità di variare il numero delle ore lavorate in

BOX 10.6

Modalità di gestione flessibile dell'orario di lavoro

Straordinario: Lo straordinario è tradizionalmente il più utilizzato strumento di flessibilità. È uno strumento molto spesso difficile da individuare e da misurare perché, per le posizioni manageriali o impiegatizie di livello superiore, non viene retribuito e a volte non conteggiato. Il successo dello strumento è dovuto soprattutto alla sua semplicità di impiego per

l'impresa che può "dilatare" la forza lavoro senza dover ricorrere al reclutamento e alla formazione di nuovi lavoratori. Analogamente, è uno strumento utilizzato dalle persone per ottenere incrementi retributivi. A questo si aggiunge il ruolo simbolico che ha assunto in molte aziende. Lavorare sistematicamente un numero di ore superiore a quanto previsto contrattualmente (attraverso lo straordinario, ma anche accumulando ingenti quantità di giornate di ferie non godute) segnala la propria importanza e insostituibilità per l'azienda

Orario scorrevole: L'orario scorrevole, chiamato anche orario flessibile o orario elastico giornaliero, consiste nella possibilità data al lavoratore di variare l'orario di entrata e di uscita. L'obiettivo principale perseguito con l'introduzione di questo modello di orario è quello di consentire al lavoratore di far fronte ai propri piccoli impegni (per esempio accompagnare i figli a scuola o fare una visita medica) e di rendere compatibile l'orario di lavoro con problemi di traffico o di trasporti pubblici. Dal punto di vista aziendale il vantaggio principale consiste nel diminuire l'assenteismo fisiologico e i problemi legati ai ritardi. Una maggiore autonomia nel controllo del proprio tempo "costringe" inoltre il lavoratore a una maggiore consapevolezza delle problematiche organizzative.

Annualizzazione dell'orario: L'annualizzazione dell'orario consiste nella definizione di un ammontare annuo di ore che il lavoratore deve lavorare, senza definirne in maniera rigida la distribuzione durrante l'anno. La variante a questo sistema che si è diffusa in Italia prevede che il lavoratore metta a disposizione un "pacchetto" di ore di flessibilità, cioè di ore che nel corso dell'anno l'azienda può richiedere in più rispetto all'orario standard, con compensazione in un periodo successivo e con limiti all'orario giornaliero e all'orario settimanale massimi. Una terza variante si basa su una banda d'oscillazione (detta anche corridoio) che prevede degli scostamenti in più e in meno rispetto all'orario settimanale medio, banda all'interno della quale l'orario può variare. Anche questo modello può essere utilizzato in sovrapposizione alla contrattazione di un monte ore di flessibilità da utilizzare. Un ulteriore vincolo che spesso viene posto riguarda la durata della singola giornata.

Conto ore: Per conto ore si intende un conto virtuale nel quale il lavoratore deposita le ore lavorate in più e preleva le ore lavorate in meno rispetto all'orario standard. Il conto ore ha come caratteristica essenziale la scelta individuale di quando utilizzare le ore accumulate. Il più delle volte non sono previste condizioni particolari, perché l'impresa possa chiedere ore di lavoro in più da depositare nel conto, salvo generici riferimenti a esigenze produttive o all'intensificarsi della domanda. In numerosi casi poi l'introduzione del conto si accompagna a una responsabilizzazione dello stesso lavoratore (o del gruppo di lavoro) su quando lavorare in più o in meno in funzione degli obiettivo assegnati.

Settimana concentrata: La settimana concentrata consiste nel concentrare l'orario di settimanale in meno di 5 giorni allungando la durata giornaliera. Può essere organizzato sia facendo funzionare gli impianti un giorno di meno o, invece, aumentando l'utilizzazione degli impianti con turni di fine settimana (le squadre del week-end nelle quali vengono sempre più spesso utilizzati giovani che lavorano esclusivamente nel fine settimana). Può presentare vantaggi per i lavoratori in termini di economie di trasporto e di un periodo prolungato di riposo, e svantaggi per l'orario giornaliero prolungato (infortuni, stress ecc.). Per l'impresa è vantaggioso nel caso di utilizzazione degli impianti a ciclo continuo (vedi il caso Mainetti).
[*Fonte*: Cappellari 2002, Piazza *et al.* 1999]

un'unità di tempo (giorno, mese, anno) dai singoli lavoratori, sia la possibilità di variare la distribuzione delle ore di lavoro all'interno di un periodo dato. Il periodo di riferimento può essere anche qui il giorno, il mese, l'anno, o al limite anche l'intera vita lavorativa. Ovviamente queste due dimensioni della flessibilità del tempo possono combinarsi tra loro e, anzi, il più delle volte sono strettamente legate nei processi di cambiamento dell'articolazione dei tempi [Cappellari 2002].

Il tema della flessibilizzazione dell'orario di lavoro a livello aziendale si intreccia inevitabilmente con le strategie di gestione individuale del tempo di lavoro. Il tempo e la sua organizzazione rappresentano una delle preoccupazioni principali della vita: questa preoccupazione assume particolare forza per i tempi del lavoro, che segnano profondamente le scansioni quotidiane dell'agire, occupando in modo crescente il tempo disponibile e costituendo i pilastri temporali intorno ai quali fare ruotare ogni altra scelta personale.

Il tema della conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di vita (*work-life balance*) [Bombelli e Cuomo 2003; Crooker, Smith e Tabak 2002] appare dunque oggi più importante che mai. Se in parte ciò è frutto di una sensibilità che ha richiesto tempo per divenire matura e consapevole, in parte la sua odierna "popolarità" è conseguenza di importanti cambiamenti.

Numerose sono le soluzioni e gli strumenti di **work-life balance** che le imprese possono adottare, strumenti che possono avere un'efficacia molto differente a seconda delle politiche aziendali e della cultura organizzativa delle imprese in cui sono implementati [Bombelli 2003]:

- *articolazioni temporali:* si fa riferimento a tutte le forme di flessibilità dell'orario di lavoro precedentemente illustrate. È importante che l'utilizzo di questi strumenti non venga subìto dall'azienda come prezzo da pagare, per esempio, per la maternità di una sua collaboratrice, ma come una forma di fidelizzazione e *performance management*;
- *articolazioni spaziali:* le nuove tecnologie informatiche possono permettere lo svolgimento del proprio lavoro anche in sedi diverse da quella aziendale grazie allo sfruttamento del telelavoro e del *networking*. Queste tipologie di flessibilità pongono diversi problemi giuridici e organizzativi, che sono stati analizzati nel corso del capitolo;
- *servizi alla famiglia:* i servizi alla famiglia sono rivolti a supportare il lavoratore nei suoi ruoli di cura, verso i figli, i genitori anziani e il nucleo familiare. Nel primo caso si stanno diffondendo asili aziendali e nursering interne alle imprese. Per la cura agli anziani le aziende possono raccogliere indirizzi delle strutture di cura e accoglienza, stipulando eventualmente convenzioni. Infine, l'impresa può fornire un aiuto nella spesa e nello svolgimento delle incombenze burocratiche (pagamento di tasse e bollette, attività bancarie);

BOX 10.7

Esperienze di work-life balance in TIM

A partire dalla fine degli anni '90, Telecom Italia Mobile (TIM) ha attivato una serie di iniziative volte a sostenere la conciliazione fra impegni della vita professionale e della vita privata. L'organizzazione del lavoro flessibile dell'azienda rappresenta un fattore facilitante per l'implementazione di queste attività che hanno visto il loro avvio in due momenti differenti: negli anni '90 sono stati avviati progetti (*TIM Mamma, TIM Valore Donna*) volti a favorire le pari opportunità; a partire dal 2000 (*TIM Mamma e Papà, TIMe for You*) i progetti hanno invece riguardato l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, coinvolgendo tutti i lavoratori.

Il progetto *TIM Mamma*, attivo a partire dal 1998, è rivolto alle madri e si prefigge di non interrompere la comunicazione tra azienda e lavoratrici nel periodo di astensione, mantenendo così il legame professionale e culturale anche durante il congedo per maternità. Questo obiettivo è ottenuto attraverso attività di informazione a favore della madre rispetto ai suoi diritti e doveri e tramite la creazione di una "banca delle ore" che permette alla donna di usufruire di orari flessibili fino a che il bambino abbia raggiunto gli 8 anni d'età. A partire dal 2000 il progetto (in armonia con la legge 53 del 2000 sui congedi parentali) è stato esteso anche ai papà, consentendo loro di fruire di un permesso retribuito in occasione della nascita del figlio e di ulteriori permessi per assistere le mogli durante i corsi pre-parto.

Il progetto *TIM Valore Donna* è un progetto, facente parte delle azioni positive, finalizzato all'inserimento in azienda di donne ultraquarantenni disoccupate, uscite dal mercato del lavoro per motivi personali (maternità, matrimonio) o aziendali (licenziamento da parte delle imprese nelle quali erano precedentemente occupate). Il progetto ha previsto un'azione formativa orientata non solo a fornire le competenze specialistiche per coprire il nuovo posto di lavoro, ma anche destinata a una rielaborazione personale del percorso professionale interrotto.

Il programma *TIMe for You* è un progetto di erogazione di servizi alla persona: dalla spesa al centro benessere, dalla lavanderia al ticketing per la partecipazione a spettacoli teatrali e musicali [Luceri e Manueddu 2003].

- *servizi al lavoratore:* rientrano in questa voce tutte le soluzioni organizzative che l'impresa attiva per favorire la mobilità e gli spostamenti casa-lavoro della persona (dal servizio di trasporto al *mobility manager*) e le iniziative rivolte al benessere psicofisico del lavoratore (palestre aziendali, centri benessere).

Riduzione dell'orario di lavoro tra esigenze individuali e collettive

La forma più diffusa di flessibilizzazione dell'orario di lavoro è il **part time**. Per rapporto di lavoro a tempo parziale o part time si intende ogni rapporto che preveda un numero di ore inferiore a quello standard. Questo tipo di contratto può assumere diverse forme: può essere di tipo orizzontale, con un orario corrispondente a una parte dell'orario giornaliero standard, o vertica-

le. In questa seconda ipotesi il lavoro può riguardare alcuni giorni della settimana, alcuni giorni del mese o anche alcuni periodi dell'anno. Nel 2004 in Italia, in base a dati Istat, i *part timers* rappresentavano il 4,7% della forza lavoro, contro una media europea del 10,3%.

I rapporti di lavoro a tempo parziale consentono alle imprese di assumere lavoratori da impiegare nei momenti dell'anno, della settimana o del giorno in cui si manifesta l'esigenza di avere più lavoratori e quindi rappresentano uno strumento per adattare la capacità produttiva all'andamento della domanda. Il vantaggio del part time per i lavoratori consiste nella possibilità di conciliare l'esigenza di lavorare con altre esigenze individuali, in particolare quelle di cura familiare e di studio, ma anche di svolgere un'altra attività lavorativa.

Per l'impresa, la convenienza di questa soluzione, dipende da diversi elementi [Costa 1997, Cappellari 2002]. Il primo fattore è rappresentato dal *grado di divisibilità del ciclo di produzione o della mansione*, dall'esistenza di interazioni tra cicli paralleli e di interdipendenze tra cicli successivi. Se la divisibilità tecnica è bassa ed esiste un'elevata interazione e interdipendenza, la sostituzione di N lavoratori a tempo pieno con $N \times 2$ lavoratori a part time può portare a un aumento dei costi di coordinamento tra le persone che si dividono il lavoro. Il passaggio di informazioni tra un lavoratore e chi gli subentra può essere costoso.

Il secondo elemento è rappresentato dai *costi fissi di lavoro*. Una struttura del costo del lavoro in cui tutte le componenti variano in relazione diretta con le ore lavorate sarà più favorevole all'adozione del part time rispetto al caso in cui un'ampia quota di costi è fissa, e l'impresa è quindi incentivata a ripartirli su un maggior numero di ore lavorate per persona. Un effetto analogo è quello esercitato dall'ammontare dei costi di addestramento e formazione, che normalmente vengono sostenuti in misura uguale per i lavoratori che devono ricoprire una determinata posizione, indipendentemente dall'orario individuale. Questo è uno dei motivi per cui i rapporti di lavoro part time sono utilizzati in prevalenza per posizioni scarsamente qualificate.

Un terzo fattore è costituito dalla *situazione del mercato del lavoro e delle relazioni industriali*. Il part time volontario è legato all'esistenza di segmenti del mercato del lavoro disponibili a occuparsi solo a orario ridotto e a posizioni sindacali e legislative che non contrastino o non penalizzino questo istituto. Mentre la prima condizione si sta diffondendo, la seconda si è realizzata in passato solo in particolari casi. Il part time è stato infatti favorito quando l'offerta di lavoro a tempo pieno era assorbita a livelli accettabili per i sindacati o, in altre parole, quando il part time realizzava un'attivazione di segmenti del marcato non in competizione rispetto agli occupati. Ora il part time (assieme a tutte le forme di riduzione dell'orario di lavoro) è entrato nelle strategie sindacali, come alternativa alla disoccupazione o come modalità di dividere limitate occasioni di lavoro tra il maggior numero di lavoratori.

BOX 10.8

L'8 per 3 alla Mainetti

Nel corso del 2002 la Mainetti, azienda vicentina leader mondiale nella produzione di appendini per abiti, ha adottato dopo due anni di sperimentazione la formula dell'8 per 3. Per cinque mesi l'anno un gruppo di dipendenti accetta di lavorare 12 ore al giorno solo al sabato e la domenica; negli altri sette mesi l'impegno scende a otto ore giornaliere nel week-end ma con un terzo giorno di lavoro comunicato dall'azienda con 15 giorni di anticipo.

Non solo l'8 per 3 è entrato a pieno titolo nel contratto aziendale ma ha ampliato anche le possibilità di utilizzo, fermo restando il lavoro nei giorni di sabato e domenica, con le possibili opzioni su altri due giorni lavorativi per ogni settimana, sempre scelti dall'azienda in anticipo secondo le necessità di produzione. "Con questa formula di flessibilità avevamo pianificato 18 assunzioni" – dice Gianfranco Mensi, il consulente che ha seguito per la Mainetti la definizione di questa iniziativa – "e così è avvenuto. Ora pensiamo che il suo consolidamento e ampliamento possa aprire ulteriori spazi.

I vantaggi per l'azienda sono soprattutto in termini di maggior utilizzo degli impianti. Anche gli appendini hanno una loro stagionalità e picchi di richiesta per alcuni modelli. Le macchine di produzione, però, sono già completamente impegnate nell'arco della settimana, non rimaneva che il sabato e la domenica e in questi giorni si è scelto non solo di scaricare le punte di domanda ma anche di avviare le serie limitate e le prove su prototipo. La ricaduta non è positiva solo per Mainetti ma anche per i dipendenti. Chi accetta la formula dell'8 per 3, infatti, ha una integrazione rispetto allo stipendio ordinario ma le performance hanno una ricaduta generale sotto forma sia di premio di risultato sia di ripartizione dei maggiori utili conseguiti.

La riduzione dell'orario di lavoro non è una misura che nasce solo dalle esigenze individuali della persona che a causa di vincoli personali desidera avere più tempo da dedicare alle attività di "non lavoro" ma è anche una soluzione spesso invocata per affrontare i problemi sociali. Le proposte di riduzione sono spesso associate a forme di flessibilità degli orari e a modelli alternativi della sua distribuzione e retribuzione. Tali proposte sono raggruppabili in due classi: riduzione congiunturale dell'orario di lavoro a livello di azienda o di un gruppo di aziende per far fronte a cadute temporanee del livello di attività evitando licenziamenti, ma riducendo la retribuzione (una variante di tale soluzione è rappresentata dai contratti di solidarietà, realizzati in Italia utilizzando la cassa integrazione a rotazione, con l'effetto di ridurre gli orari, ma non in dimensione significativa le retribuzioni garantite dall'ammortizzatore sociale); riduzione strutturale e generalizzata dell'orario di lavoro, con un abbattimento significativo e permanente delle ore annuali, mensili e settimanali

La riduzione di orario comporta per l'impresa un aumento dei costi del lavoro per unità di tempo lavorata e per unità di prodotto in tutti i casi in cui siano rilevanti i costi fissi del lavoro di natura retributiva e non retributiva. Questi aumenti possono essere compensati da [Costa 1997]:

- un ridimensionamento dell'entità di tali costi e più precisamente trasformando in proporzionali al tempo lavorato i costi fissi di natura retributiva e riducendo quelli di natura non retributiva;
- una socializzazione dei costi fissi non retributivi, soprattutto in ordine alla formazione del capitale umano;
- un aumento della produttività del lavoro che dovrebbe essere possibile quando la riduzione dell'orario del lavoro è fortemente condivisa per motivazioni di ordine sia individuale che sociale
- un aumento della produttività complessiva dovuta a un più elevato tasso di utilizzazione degli impianti (quando la riduzione di orario individuale si accompagna a flessibilità nei turni).

10.6 Persone, lavoro e conoscenza

Che il successo delle imprese sia sempre meno legato a fattori di scala e sempre più associato alla capacità dell'impresa di innovare e di interpretare correttamente le opportunità del mercato, generando nuova conoscenza e utilizzando efficacemente quella già esistente, è ormai un fatto assodato. Un po' più problematico è comprendere quali siano le soluzioni organizzative migliori per facilitare la generazione di knowledge organizzativo e capitalizzare quello esistente.

In questa ricerca le tecnologie dell'informazione e della comunicazione giocano un ruolo di primo piano, aprendo lo spazio per l'affermarsi della cosiddetta **learning economy**: economia in cui l'apprendimento è una determinante strategica fondamentale e nella quale la conoscenza, risorsa condivisibile e riutilizzabile, moltiplica il proprio valore al crescere dalla sua diffusione [Rullani 2001].

Ma, ricordiamo ancora una volta, la dematerializzazione dell'economia, per quanto pervasiva non è radicale. Se è vero che la tecnologia rende meno faticosi alcuni lavori, non è vero che garantisca lavori meno ripetitivi, meno parcellizzati e più ricchi di significato. Se è vero che i beni sono più ricchi di informazioni e dati, non è vero che questo renda il lavoro produttivo che porta alla loro creazione più autonomo e condiviso.

11
Gestire la performance

Le competenze delle persone, opportunamente formate e aggiornate, i ruoli e le funzioni, progettati dal management di linea, devono essere trasformati in prestazioni coerenti con la strategia d'impresa. La regia di questa trasformazione è una tipica responsabilità dei professionisti delle risorse umane. Infatti, le competenze individuali e i ruoli organizzativi devono essere connessi da un sistema di procedure e di politiche in grado alimentare continuamente e rinnovare le *capability* dell'azienda (capacità organizzative e capacità relazionali). Questo sistema si definisce **performance management** inteso come "un processo o una serie di processi intesi a creare un'idea condivisa di che cosa si voglia ottenere (e come) e di gestire il personale in modo tale da aumentare le probabilità di ottenere i risultati desiderati" [Hartle 1992, p. 108]. Questa definizione differenzia il *performance management* da specifici strumenti con i quali viene spesso confuso, quali il management per obiettivi (MBO), lo sviluppo e la formazione del personale (di cui abbiamo parlato nel Capitolo 9), la retribuzione basata sui risultati (di cui parleremo nella Parte 4). Con una metafora mutuata dalla chimica, si potrebbe dire il *performance management* ha un ruolo di catalizzatore rispetto ad altri processi aziendali: è essenziale per il loro funzionamento anche se non entra direttamente in nessuno di questi, che mantengono una relativa autonomia. Ne deve risultare un sistema integrato.

11.1 Un sistema integrato

Consideriamo il *performance management* come un sistema integrato che ha la funzione di connettere le prestazioni individuali e di gruppo con la strategia. In questo senso a livello teorico e d'impostazione generale è necessario:

- definire i criteri per distinguere una buona da una cattiva prestazione;
- valutare le tecniche di misura della performance;
- indagare come il *performance management* possa essere usato per rinforzare il ruolo della Direzione Risorse Umane nelle politiche di organizzazione del lavoro.

Con il *performance management* si vuole monitorare [Beer *et al*., 1984]:

- le competenze delle persone e il loro grado di impegno e di coinvolgimento;
- la congruenza tra gli obiettivi delle persone e quelli dell'organizzazione;
- l'efficienza e l'efficacia delle politiche di gestione delle risorse umane.

Queste considerazioni ci consentono di collocare il *performance management* nel percorso finora sviluppato. Le persone con le loro competenze sono entrate in relazione contrattuale e sociale con l'organizzazione, sono state formate e inserite in una struttura di ruoli, posizioni e processi. Ora è necessario gestire gli sforzi per generare i risultati attesi.

Le tre relazioni base: scambio (mercato interno ed esterno), gerarchia e condivisione devono essere attivate e trasformate in risultati. In prima istan-

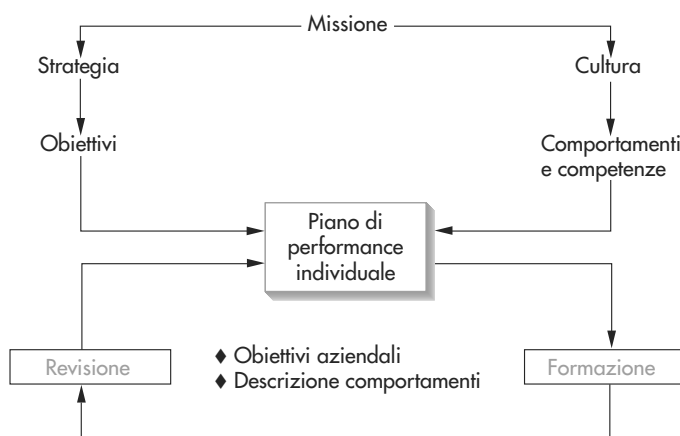



FIGURA 11.1 Gestione integrata della performance [*Fonte*: Hartle 1992 (con adattamenti).]

za si tratta di risultati entro l'organizzazione, che successivamente verranno valorizzati (Parte 4). In questo senso, il *performance management* è un processo che contribuisce a un efficace impiego delle persone e dei gruppi per il raggiungimento di una elevata prestazione organizzativa e come tale esso definisce una rappresentazione condivisa degli obiettivi e delle modalità di sviluppo delle persone che dovranno realizzarli. È una strategia che connette tutte le attività dell'organizzazione nell'ambito della gestione delle risorse umane, della cultura aziendale e della comunicazione.

Il *performance management* deve assicurarsi che le persone [Armstrong e Baron 1998]:

- conoscano e capiscano cosa ci si attende da loro;
- abbiano le competenze e le abilità per soddisfare tali attese;
- siano supportate in questo dall'organizzazione che deve anche fornire loro una formazione coerente e adeguati riscontri sulle loro prestazioni;
- abbiano l'opportunità di discutere e di contribuire alla definizione degli obiettivi individuali e di gruppo.

Si tratta di costruire una cultura nella quale individui e gruppi assumono responsabilità per un continuo miglioramento dei processi aziendali. Consiste nella condivisione delle aspettative. Il *performance management* investe quindi le relazioni tra le persone e l'organizzazione. Investe anche la programmazione e il controllo. È un processo continuo e non puntuale che deve permeare ogni aspetto dell'organizzazione. I due principali strumenti sono la formazione e sviluppo che abbiamo già visto nel Capitolo 9 e il processo di valutazione della performance che vedremo nel Capitolo 12.

Obiettivi e standard

Gli obiettivi descrivono quello che deve essere realizzato dalle persone, dai gruppi, dalle unità organizzative in un determinato periodo. Essi possono essere espressi sia in risultati (per esempio fatturato, produzione ecc.), sia in termini di attività che devono essere svolte. Possono essere relativi all'organizzazione (risultati che devono essere ottenuti) o relativi agli individui (obiettivi di sviluppo personale). Gli obiettivi, oltre a essere definiti, devono anche essere condivisi e accettati. Collegati agli obiettivi ci sono gli standard di performance che vengono usati quando non è possibile stabilire risultati definiti in un tempo dato, oppure quando si tratta di un obiettivo da perseguire con continuità senza cambiamenti rilevanti da un periodo all'altro (per esempio velocità di risposta in un call center, grado di accuratezza nella raccolta delle specifiche tecniche di un ordine).

Misurazione e performance

Per migliorare la performance è necessario misurare le prestazioni attualmente fornite dal sistema (persone, gruppi e organizzazione). La misura è la precondizione per fornire feedback e attivare processi di miglioramenti o azioni correttive. Per la misura si possono usare il raggiungimento degli obiettivi, i livelli di competenza, gli standard di prestazione, le quantità prodotte. La scelta dipende dalla posizione delle persone e dalle caratteristiche dei ruoli o delle posizioni.

La performance individuale o di gruppo deve essere collegabile alla performance di tutta l'organizzazione. Per questo vengono usati strumenti come le **balanced scorecard** che comprendono una batteria di misure che considerano la performance dell'organizzazione dal punto di vista commerciale, organizzativo, finanziario e di sviluppo individuale (Capitolo 4). La soddisfazione dei clienti e dei collaboratori assieme all'impatto delle attività aziendali sulla società possono essere altre misure.

Retribuzione

Il *performance management* è collegato alla retribuzione di risultato (relazione di scambio) anche se non necessariamente, poiché non tutte le aziende che praticano il *performance management* usano questa forma di retribuzione. In generale, tuttavia, la retribuzione di risultato è un importante strumento poiché serve a motivare, segnalare i risultati ritenuti prioritari, affermare il principio di compensare i contributi forniti. Un'alternativa, che attenua il principio dello scambio e facilita il coinvolgimento delle persone in una relazione che va oltre lo scambio di breve periodo, è la retribuzione delle competenze sviluppate. Si possono usare anche sistemi misti performance-competenze. Nella direzione di una maggiore condivisione degli obiettivi vanno le retribuzioni basate sui risultati del team e non dei singoli.

11.2 Come migliorare la performance

Un'organizzazione con elevate prestazioni è normalmente orientata al cliente e focalizzata sulla sua soddisfazione attraverso il miglioramento continuo della qualità dei prodotti o dei servizi. I sistemi a elevate prestazioni:

- si basano su un'organizzazione del lavoro caratterizzata da ruoli progettati e agiti con un'ottica di flessibilità (spettri ampi di copertura professionale ottenuti attraverso la formazione multiruolo, *job enrichment* ecc.): lavoro di gruppo, circoli di qualità, sistema dei suggerimenti;

BOX 11.1

Caso Sideremiliana

Sideremiliana aveva deciso di migliorare la performance aziendale, in un ambiente fortemente competitivo, perfezionando le procedure di pianificazione d'impresa, concedendo maggiore autonomia individuale nel lavoro e nei risultati e focalizzando tutto il personale su sei valori chiave:

1. impegno a creare un ambiente sicuro e sano;
2. impegno a soddisfare il cliente;
3. rispetto per gli individui;
4. sviluppo del lavoro di gruppo;
5. impegno al miglioramento continuo;
6. riconoscere e premiare i risultati.

Ciascun valore fu tradotto in "descrizioni comportamentali" in modo da fornire a tutto il personale un quadro generale di riferimento in cui ciascuno potesse collocare il proprio piano di sviluppo personale tenendo conto di una serie di obiettivi chiave di performance specificati in appositi schemi (Tabella 11.1 e 11.2). Grazie alla gestione integrata della performance l'azienda si attendeva di ottenere un costante e continuo miglioramento dell'efficacia aziendale. [Tratto, con adattamenti, da Hartle 1992]

TABELLA 11.1 Piano individuale di performance alla Sideremiliana.

Ing. Mario Rossi, Responsabile della fonderia ghisa			
Obiettivi chiave	**Misura della performance**	**Standard concordati di performance**	**Priorità (P)**
Migliorare la sicurezza sul lavoro	♦Statistica degli incidenti ♦Conformità agli standard aziendali	♦Ridurre del 5% il totale degli incidenti ♦Conformità al 100% entro 3 anni	P P
Messa in opera del processo di gestione della performance	♦Rispetto delle scadenze ♦Sondaggio del personale coinvolto	♦Applicare al management di primo livello entro la fine del 3° quadrimestre ♦Ottenere il consenso di almeno il 65% dei manager di primo livello	
Completa ristrutturazione dell'impianto	♦Riallocazione del personale ♦Approvazione nuova descrizione dei ruoli e delle posizioni	♦Terminare entro la fine del 2° quadrimestre ♦Entro la fine del 3° quadrimestre	P P
Capacità produttiva	♦Target di produzione ♦Costi unitari	♦Produrre 450 000 t. annue ♦Rientrare nel budget della produzione	P P

TABELLA 11.2 Piano di sviluppo personale alla Sideremiliana.

Ing. Mario Rossi, Responsabile della fonderia ghisa	
Identifica le competenze necessarie per migliorare la performance nell'attuale mansione per sviluppare il potenziale di lungo termine	
Area critica di comportamento/Competenza	**Azioni**
Conoscenza lingue	Migliorare il francese commerciale seguendo un corso di e-learning
Team building	Partecipare ad almeno un corso esterno di team building , per valutare i propri punti di forza e di debolezza come componente di un team
Comunicazione	Migliorare le capacità di parlare in pubblico nel quadro di un programma aziendale inteso a coinvolgere tutto il personale

- assicurano che i lavoratori siano dotati delle conoscenze e delle competenze per fornire un lavoro eccellente: formazione al lavoro di gruppo, discussioni di gruppo, abilità relazionali e comportamentali, valutazioni, condivisione delle informazioni;
- presentano politiche di reclutamento e selezione progettate per attirare e trattenere le persone giuste con le giuste motivazioni. Questo implica garanzie di sicurezza dell'impiego, carriere interne, tecniche di selezione adeguate, verifiche degli atteggiamenti con frequenti feedback ai lavoratori interessati [Price 2004].

Per costruire un'organizzazione a elevato impegno è necessario [Pfeffer 1998]:

- instaurare relazioni basate sulla fiducia;
- incoraggiare e favorire il cambiamento;
- misurare le cose importanti tenendo presente che i dati economico-finanziari segnalano il passato più di ciò che è importante ora, mentre sono rilevanti dati di tipo diverso come le *balanced scorecard* (Capitolo 4).

Ciò significa che il *performance management* deve essere supportato dai livelli decisionali più elevati che devono sviluppare un clima di fiducia dove l'innovazione e l'assunzione di rischi ragionevoli è incoraggiata e premiata. I manager e i loro collaboratori a tutti i livelli devono costruire una visione comune su dove vogliono condurre l'organizzazione. Si deve tener conto dei contributi di tutti e gli inevitabili errori devono essere tollerati o, comunque, non sanzionati.

L'input deve provenire dallo **strategic planning**, che deve indicare come l'organizzazione intende raggiungere i propri obiettivi strategici e deve essere periodicamente aggiornato. È necessario inoltre [Pfeffer 1998]:

- incoraggiare l'impegno e il *commitment* attraverso la formazione e lo sviluppo del personale a tutti i livelli (e non solo a livello medio alto);
- ascoltare il cliente (interno ed esterno) e dedicare risorse per capire come cambiano le sue aspettative;
- sviluppare un forte impegno sulla qualità, usando approcci del tipo Qualità Totale che consiste nel risolvere i problemi là dove si presentano (a differenza degli approcci alla qualità di tipo ispettivo (controllo *ex post*) e reattivo (attendere le lamentele dei clienti) [Compagno 1999];
- responsabilizzare il personale del front-line e privilegiare il lavoro di gruppo valorizzando le intelligenze e le energie di ciascuno.

11.3 Flessibilità e performance

Il tema della flessibilità introdotto nel paragrafo precedente ha forte implicazioni di carattere istituzionale perché è condizionato dalle regole e dai contratti [Turati 1996]. Il termine **flessibilità** ha un significato tutt'altro che univoco e il suo campo di applicazione, spesso ristretto al rapporto di lavoro, è invece molto ampio.

Nell'economia tradizionale, la flessibilità è spesso vista come strumento per la riduzione dei costi e l'adattamento alle pressioni del contesto competitivo. Nell'economia dell'immateriale [Rullani 2000], invece, si associa ai concetti di *creatività*, di *velocità*, di *generazione di valore* per gli azionisti e gli stakeholder interni ed esterni. In entrambi i casi, la flessibilità è usata per recuperare efficienza e migliorare le performance delle organizzazioni.

Accanto ai benefici della flessibilità vanno considerati anche i costi. Benefici e costi si distribuiscono in modo asimmetrico tra i diversi attori della vita economica e sociale e ciò dà luogo a percezioni soggettive diverse [Maggi 2001, Sennet 2000]. È per questo che la flessibilità assume spesso il ruolo di una ideologia.

Per usare una metafora, in fisiologia umana la performance dell'organismo è la risultante di rigidità e flessibilità: la rigidità delle strutture ossee e la flessibilità delle articolazioni, dei tessuti connettivi e dei muscoli. Infatti la flessibilità viene definita come l'ampiezza del movimento di un segmento attorno a un'articolazione o a un gruppo di articolazioni. In questo senso la flessibilità è specifica. Ciò significa che i risultati di un'articolazione possono applicarsi solo a quella articolazione. Questa specificità delle articolazioni si applica agli individui stessi. Questa metafora ha grosse implicazioni per il tema: la flessibilità ha bisogno di rigidità (o, se si preferisce, di stabilità) [Evaraere 1997], ha bisogno di essere riferita a delle funzioni e a degli individui, ha bisogno di un significato che non è generico per tutte le funzioni e tutti gli individui, ma è specifico. Il *performance management* deve proporsi di fornire questo significato sia all'organizzazione sia all'individuo.

La flessibilità del lavoro è una componente importante, ma solo *una* componente, della flessibilità organizzativa. Esistono altre componenti della flessibilità organizzativa, ugualmente importanti e la cui considerazione consente di valutare la flessibilità in termini di sistema, di interazione tra attori, di performance dell'insieme e non di singole parti.

In macroeconomia, flessibilità sottende l'idea secondo la quale in un sistema economico dove non esistono "rigidità" (o ostacoli alle transazioni tra gli individui) esiste una tendenza di fondo all'aggiustamento dell'offerta alla domanda, in particolare per quanto riguarda il lavoro. È una definizione in negativo (assenza di rigidità) che non è di grande utilità se si vogliono individuare criteri di progettazione e di valutazione delle forme di flessibilità. La valorizzazione della flessibilità e il mantenimento di elevati livelli di performance richiedono complessi processi di strutturazione e regolazione [Gianecchini 2001]. La novità consiste nel fatto che tali processi non sono governati aprioristicamente da teoremi manageriali o sociali, ma sono il portato di un apprendimento degli attori realizzato nell'azione.

In microeconomia e nella teoria dell'organizzazione, la flessibilità può essere definita come l'attitudine di un'organizzazione a ricombinare nel tempo e nello spazio i suoi elementi costitutivi e a ridefinirne le caratteristiche, al fine di mantenere o aumentare il proprio livello di performance, a fronte dei cambiamenti intervenuti nell'ambiente e nelle strategie degli attori.

La flessibilità può quindi essere analizzata rispetto a una dimensione temporale, una dimensione spaziale e una dimensione economica. L'analisi può essere condotta a tre livelli: il sistema economico e sociale, la singola impresa, gli elementi costitutivi dell'organizzazione aziendale. Le forme che la flessibilità assume possono essere analizzate rispetto alle seguenti variabili: tecnologia, organizzazione interna, organizzazione esterna, mercati e istituzioni. La Tabella 11.3 ci dà una sintesi delle dimensioni e delle forme attraverso le quali si può analizzare e progettare un sistema di flessibilità.

La flessibilità può essere *adattiva* e riguarda l'attitudine di una parte o di un attore di rispondere alle esigenze di un'altra parte del sistema o degli altri attori. La performance è misurata in termini di prestazione di una parte fornita alle altre parti del sistema. È un gioco a somma zero, in quanto rigidità e flessibilità si compensano. La flessibilità può essere *integrativa* e riguarda l'attitudine di tutti gli attori e di tutte le parti del sistema di rispondere alle reciproche esigenze e di migliorare il potenziale di performance del sistema. Si tratta di un gioco a somma variabile positiva.

Lo spostamento dalla flessibilità adattiva a quella integrativa richiede una progettualità da parte degli attori che coinvolga il sistema, l'organizzazione e tutti i fattori della produzione, i mercati e le istituzioni.

La nuove tecnologie richiedono un nuovo mondo di pensare, se non una nuova antropologia [Friedberg 2000], un insieme completamente nuovo di

TABELLA 11.2 Le dimensioni e le forme della flessibilità.

Livello di analisi	Variabili			
	Tecnologia	Organizzazione interna	Mercati	Istituzioni
Sistema economico e sociale	♦ Innovazione ♦ Ricerca di base e applicata	♦ Modelli di governance	♦ Distretti ♦ Infrastrutture ♦ Sincronizzazione, desincronizzazione degli orari	♦ Regolazione, normativa ♦ Contrattazione collettiva ♦ Cultura, linguaggi, standard
Impresa	♦ Automazione flessibile ♦ Tecnologie di coordinamento	♦ Macro e micro strutture ♦ Sistemi operativi di pianificazione e controllo ♦ Performance management ♦ Processi ♦ Reengineering	♦ Supply chain ♦ Gestione dei confini organizzativi ♦ Localizzazione ♦ Radicamento locale e globalizzazione	♦ Contrattazione aziendale ♦ Politiche di gestione delle risorse umane ♦ Bilancio sociale
Fattori produttivi e attori che li governano	♦ Costi di setup ♦ Livello di idiosincrasia degli investimenti e delle competenze professionali	♦ Flessibilità degli orari ♦ Tasso di utilizzazione degli impianti ♦ Rapporto contributi/incentivi (Variabilità retributiva)	♦ Mobilità dei fattori ♦ Mercato del lavoro ♦ Mercato finanziario	♦ Modelli di comportamento sociale ♦ Politiche delle associazioni sindacali e imprenditoriali

princìpi organizzativi per governare la catena del valore: dalla Ricerca & Sviluppo all'interazione con il consumatore. Il "mismatch" tra nuovo paradigma tecno-economico e apparato sociale, culturale e istituzionale potrebbe essere alimentato dalla mancanza di sistemi di formazione adeguati, dal permanere di forme di regolazione del mercato del lavoro che non consentono la necessaria flessibilità ecc.

Gli organismi sociali e i singoli attori hanno una diversa reattività e quindi una diversa capacità di adattarsi. Questo evidenzia che il problema non è tanto la flessibilità, che è una sorta di condizione permissiva, quanto piuttosto la mobilità che presuppone una intenzionalità, una decisione, una meta o, in una parola, richiede progettualità. La progettualità non è altro che la definizione di regole e la creazione di significati attraverso l'azione. In attesa che questo processo si compia a livello istituzionale, torniamo a quello che può concretamente essere fatto dal management.

11.4 Performance e commitment

I sistemi di gestione della performance basati sul controllo e sulla retribuzione hanno un ruolo importante. Tuttavia la gestione della performance necessita di un preliminare impegno del management di creare un sistema organizzativo compatibile con l'ottenimento di elevato prestazioni, in grado cioè di attivare l'iniziativa delle persone e di svilupparne le competenze in modo adeguato. Le politiche di gestione delle risorse umane hanno una responsabilità su tutte queste dimensioni ed esse stesse devono essere valutate sulla loro capacità di generare performance.

La responsabilizzazione e il coinvolgimento deve pervadere tutti i ruoli organizzativi. Questo implica un nuovo ruolo dei manager di linea che piuttosto che ordinare o controllare (gerarchia) piuttosto che negoziare lo scambio di prestazioni contro retribuzione devono condividere responsabilità, informazioni, obiettivi. Il problema centrale dell'organizzazione del lavoro è quello di mobilitare l'energia delle persone (il *discretionary effort*) il che può avvenire solo se le persone sono coinvolte e impegnate e responsabilizzate [Fisher 1999]. Ciò accade se si creano le condizioni per cui [Murrell e Meredith 2000]:

- la leadership appartiene a tutto il personale, non a poche persone;
- i lavoratori hanno gli strumenti, la formazione e l'autorità per fare al meglio il loro lavoro;
- l'informazione è un potere che viene condiviso;
- la cultura aziendale valorizza e supporta gli individui;
- l'*empowerment* (Box 11.2) il coinvolgimento e l'identificazione delle persone sono perseguiti con continuità con uno sforzo che si prolunga nel tempo.

Bibliografia Parte 3

AIF, 1991, *Professione formazione*, FrancoAngeli, Milano.

Alderfer C.P., 2003, "Using experiental methods to teach about measurement validity", *Journal of Management Education*, 27 (5), 520-532.

Alessandrini G., 1998, *Manuale per l'esperto di processi formativi*, Carrocci, Roma.

Antonelli G., **Leoni R.**, 1997, "Cambiamento tecnologico e capitale umano: una introduzione", *Economia & Lavoro*, 3-4, 5-24.

Argyris C., 1983, *Reasoning, learning and action*, Jossey-Bass, San Francisco.

Armstrong M., **Baron A.** (a cura di), 1998, *Performance Management: The New Realities*, Institute of Personnel and Development, London.

ASFOR, 2004, *Le Corporate University in Italia, rapporto di ricerca*, gennaio.

BOX 11.2

L'*empowerment*

L'*empowerment* s'inserisce in un movimento di degerarchizzazione organizzativa, che vede i processi di delega spingersi sempre più verso la base dell'organizzazione nell'ipotesi di suscitare nei collaboratori un livello di impegno (*commitment*) verso gli obiettivi dell'azienda proporzionale a quello dell'autonomia, della discrezionalità e del potere loro conferiti. In una prima accezione, l'*empowerment* può essere definito come "il processo individuale e organizzativo attraverso il quale le persone raggiungono la padronanza e il controllo della loro vita organizzativa". Esso implica "una comprensione critica del loro ambiente interattivo e, in particolare, degli agenti causali dei risultati delle loro prestazioni, ovvero di tutti i fattori che possono facilitare o ostacolare il perseguimento degli obiettivi loro affidati (compresa la loro competenza)". Tale processo comprende la "capacità di impegnare attivamente gli attori del proprio ambiente organizzativo per ottenere i comportamenti più coerenti con la possibilità di ottimizzare la prestazione di lavoro complessiva". In una accezione strategica l'*empowerment* è "il processo di liberazione e moltiplicazione delle possibilità attraverso l'utilizzo totale delle potenzialità insite nella dinamica degli scambi intersoggettivi degli attori organizzativi a tutti i livelli". Si tratta, in altri termini, di liberare le energie autonome degli individui [Piccardo 1995].

Becker G.S., 1962, "Investiment in Human Capital: A Theoretical Analysis", *The Journal of Political Economy*, 5, 9-49.

Becker H. et al., 1994, *European Telecommunications Handbook for Teleworkers*, ExperTeam e IDATE.

Beer M. *et al.*, 1984, *Managing Human Assets*, Harvard Business School Press, Boston.

Beltrametti L., 2004, *Vouchers*, Il Mulino, Bologna.

Bezza B., 2000, *L'organizzazione del lavoro: tra produzione e apprendimento*, Carocci, Roma.

Boldizzoni D. (a cura di), 1984, *Oltre la formazione apparente. Investimenti in educazione e strategie d'impresa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Boldizzoni D., **Ghezzi G.**, 2003, "Le Corporate University", Svil*uppo & Organizzazione*, 178, marzo/aprile.

Bombelli M. C., 2003, "Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro", *Sviluppo & Organizzazione*, 199.

Bombelli M. C., **Cuomo S.** (a cura di) 2003, *Il tempo al femminile*, Etas, Milano.

Bruscaglioni M., 1997, *La gestione dei processi nella formazione degli adulti*, Franco Angeli, Milano (4ª ed.).

Butera F., 1999, "I lavoratori della conoscenza: il lavoro, la formazione, la rappresentanza", in Ranieri A. (a cura di), *Il sapere e il lavoro*, FrancoAngeli, Milano.

Butera F., **Donati E.**, **Cesaria R.**, 1997, *I lavoratori della conoscenza*, FrancoAngeli, Milano.

CALT, 2000, *Advanced Learning Approaches & Technologies: perspectives from the Centre for Advanced Learning Technologies (CALT)*, scaricabile dall'indirizzo http://www.insead.edu/CALT.

Cantone L., 2003, *Outsourcing e creazione del valore*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Cappellari R., 2002, *Il tempo e il valore. Flessibilità e gestione dell'orario di lavoro*, Utet Libreria, Torino.

Capranico S., 1997, *Il role playing*, Cortina, Milano.

Carducci P., 1995, *La valutazione degli investimenti in formazione*, Scuola Superiore Reiss Romoli, L'Aquila.

Cassetta A., 2001, "L'approccio economico e la tutela delle professioni", in Becchi A. (a cura di), *Professionisti e mediatori*, Donzelli Editore, Roma.

Castagna M., 1993, *Progettare la formazione. Guida metodologica per la progettazione del lavoro in aula*, FrancoAngeli, Milano (2ª ed.).

Chiesi A.M., 1992, *La gestione del tempo e dell'orario di lavoro*, in G. Costa (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Chmiel N., 1998, *Jobs, technology and people*, Routledge, London (trad. it. *Tecnologia e lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2000).

Comacchio A., 1994, *Il management dell'innovazione*, Utet Libreria, Torino.

Comacchio A., **Scapolan A.**, 2004, "B2E nell'e-learning", *Sviluppo & Organizzazione*, 202, marzo/aprile.

Compagno C., 1999, *Il management della qualità*, Utet Libreria, Torino.

Costa G. (a cura di), 2001, *Flessibilità e performance*, Isedi, Torino.

Costa G., 1992, "Le politiche di organizzazione del lavoro", in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale* (vol. 1), Utet, Torino.

Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.

Costa G., **Gubitta P.**, 2004, *Organizzazione aziendale*, McGraw-Hill, Milano.

Costa G., **Rullani E.** (a cura di), 1999, *Il maestro e la rete*, Etas, Milano.

Crooker K.J., **Smith F.L.**, **Tabak F.**, 2002, "Creating Work-Life Balance: A Model of Pluralism Across Life Domains", *Human Resource Development Review*, 1 (4), 387-419.

Davenport T.H., **Prusak L.**, 1998, *Working knowledge. How organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston (trad. it. *Il sapere al lavoro*, Etas, Milano, 2000).

De Paolis A., 2000, *Outsourcing e valorizzazione delle competenze*, Franco Angeli, Milano.

Delmestri G., **Magni M.**, 2003, "L'unione fa la forza? Coesione e performance nei team", *Economia & Management*, 2.

Di Nicola P., **Rosati S.**, 2001, *Speciale e-learning. Le vie intangibili della formazione*, scaricabile dall'indirizzo http://www.rassegna.it.

Evaraere C., 1997, *Management de la flexibilité*, Economica, Paris.

Fanelli A., 1997, "Il triangolo della flessibilità", *Sviluppo & Organizzazione*, 162.

Fisher K., 1999, *Leading Self-Directed Work Teams*, McGraw-Hill, New York.

Freidson E., 2002, *Professionalism. The third logic*, Polity, Cambridge (trad. it. *Professionalismo. La terza logica*, Edizioni Dedalo, Bari, 2002).

Friedberg E., 2000, "Qualche riflessione sulle dinamiche organizzative e manageriali del 2000", in Maggi B., *Le sfide organizzative di fine e inizio secolo. Tra post-fordismo e deregolazione*, EtasLibri, Milano.

Garvin D., 1993, "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, agosto, 78-90.

Gianecchini M., 2001, "Progettare la flessibilità", *Sviluppo & Organizzazione*, 183.

Gibbons *et al.*, 1994, *The New Production of Knowledge*, Sage, London.

Gramatica E., **Tassarotti S.**, 2003, *Coaching*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

Grandori A., 1999, *Organizzazione e comportamento economico*, il Mulino, Bologna

Greenhalgh L., 2001, *Managing Strategic Relationships*, Free Press, New York.

Hansen M.T., **Deimler M.S.**, 2001, "Cutting costs while improving morale with B2E management", *Sloan Management Review*, 43 (1), 96-100.

Hartle F., 1992, "La gestione della performance: nuove prospettive" in Carretta A. *et al.*, Dalle risorse umane alle competenze, Franco Angeli, Milano.

Hayman A., **Elliman T.**, 2000, "Human elements in information system design for knowledge workers", *International Journal of Information Management*, 20, 297-309.

Hicks R.F., **Bone D.**, 1995, *I gruppi di lavoro autogestiti: quando e come crearli e farli funzionare*, FrancoAngeli, Milano.

Ichino P., 1996, *Il lavoro e il mercato. Per un diritto del lavoro maggiorenne*, Mondadori, Milano.

Ipe M., 2003, "Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework", *Human Resource Development Review*, 2 (4), 337-359.

Jackson S.E., **Schuler R.S.**, 2003, *Managing Human Resources Through Strategic Partnership*, (8ª edizione), Thomson South-Western.

Joras M., **Ravier J.-N.**, 1993, *Comprendre le bilan de compétences*, Éditions Liaison, Paris.

Katzenbach J.R., **Smith D.K.**, 1992, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Harvard Business School Press, Boston.

Kelly J.E., 1982, *Scientific Management, Job Redesign and Work Performance*, Academic Press, New York.

Kirkpatrick D.L., 1996, "Techniques for Evaluating Training Program", *Training & Development*, 50 (1), 54-59.

Knights D., **Murray F.**, **Willmott H.**, 1993, "Networking as knowledge work: a study of strategic interorganizational development in the financial service industry", *Journal of Management Studies*, 30 (6), 975-995.

Latané B., **Williams K.**, **Harkins S.**, 1979, "Many hands make light the work: the causes and consequences of social loafing", *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.

Levy-Leboyer C., 1990, *Le bilan de compétences*, Les éditions d'organisation, Paris.

Lipari D., 1995, *Progettazione e valutazione nei processi formativi*, Edizioni Lavoro, Roma.

Lipari D., 2002, *Logiche di azione formativa nelle organizzazioni*, Guerini e Associati, Milano.

London M., **Smither J.W.**, 2002, "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process", *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.

Luceri L., **Manueddu E.**, 2003, "Esperienze di Work-Life Balance in TIM", *Sviluppo & Organizzazione*, 199.

Maggi B., 2001, *Flessibilità: una nozione da superare?*, in G. Costa (a cura di), *Flessibilità e performance*, Isedi, Torino.

Maggioni M.A., 1997, "Una scuola per tutte le stagioni? Il capitale umano tra strategie formative e cambiamento tecnologico", *Economia & Lavoro*, 3-4, 133-144.

Martin G., **Staines H.**, **Pate J.**, 2000, "Linking job security and career development in a new psychological contract", *Human Resource Management Journal*, 8 (3), 20-40.

Mastracci C., 1998, "Il bilancio di competenze personali e professionali", in Ajello A.M., Meghnagi S. (a cura di), *La competenza tra flessibilità e specializzazione*, FrancoAngeli, Milano.

Meister J.C., 1998, *Corporate University*, McGraw-Hill, New York.

Murrell K.L., **Meredith M.**, 2000, *Empowering Employees*, McGraw-Hill, New York.

Nacamulli R.C.D. (a cura di), 2003, *La formazione, il cemento e la rete*, Etas, Milano.

Neglia G., 1999, *La valutazione della qualità della formazione: esperienze a confronto*, Fondazione Taliercio-Lupetti Editore, Milano.

Nipper S., 1989, "Third Generation Distance Learning and Computer Conferencing", in Mason R.D., Kaye A.R., *Mindweave: Communication, Computers and Distance Education*, Oxford, Pergamon Press.

Olmsted B., **Smith S.**, 1997, *Managing in a Flexible Workplace*, Amacom, New York

Parker S., 1998, *Job and work design: organizing work to promote well-being and effectiveness*, Sage, London.

Pennarola F., 1995, *Economia e organizzazione delle attività terziarie*, Etas, Milano

Pfeffer J., 1998, *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, Boston.

Phillips J.J., 1997, *Return on investment in training and performance programs*, Gulf Publishing Company, Houston.

Piazza M., **Ponzellini A.M.**, **Provenzano E.**, **Tempia A.**, 1999, *Progettare il tempo*, Edizioni Lavoro, Roma.

Piccardo C., 1995, *Empowerment. Strategie di sviluppo centrate sulla persona*, Cortina, Milano.

Prandstraller F., 2002, "Nuovi bisogni di formazione e corporate e-learning", *Sviluppo & Organizzazione*, 190.

Prandstraller F., 2004, "e-Learning ed architetture di apprendimento aziendale", *Sviluppo & Organizzazione*, 201.

Price A., 2004, *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Learning, London.

Quaglino G.P., 1985, *Fare formazione*, Il Mulino, Bologna.

Recchioni M., 2001, *Formazione e nuove tecnologie*, Carocci, Roma.

Reed M.I., 1996, "Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis", *Organization Studies*, 17 (4), 573-597.

Ricciardi A., 2000, *L'outsourcing strategico*, FrancoAngeli, Milano.

Rosenberg M. J., 2001, *E-Learning. Strategies for delivering knowledge in the digital age*, McGraw-Hill, New York.

Rugiadini A., 1979, *Organizzazione d'impresa*, Giuffré, Milano.

Rullani E., 2000, "Quale flessibilià per la new economy?", *Cuoa Rivista*, 2.

Rullani E., 2001, "New/net/knowledge economy: le molte facce del postfordismo", *Economia e politica industriale*, 110, 5-31.

Schuster F.E., 1998, *Employee-Centered Management: A Strategy for High Commitment and Involvement*, Quorum Books.

Senge P.M., 1990, *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.

Sennett R., 2000, *L'uomo fessibile*, Feltrinelli, Milano.

Smither J.W. (a cura di), 1998, *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.

Tam Y.M., **Korczynsky M.**, **Frenkel S.J.**, 2002, "Organizational and occupational commitment: knowledge workers in large corporation", *Journal of Management Studies*, 39 (6), 775-801.

Tomassini M., 2000, "Learning organization e sviluppo delle risorse umane nell'economia dell'apprendimento", *Sistemi & Impresa*, 6, luglio/agosto.

Tremblay M., **Wils T.**, **Proulx C.**, 2002, "Determinants of career path preferences among Canadian engineers", *Journal of Engineering and Technology Management*, 19, 1-23.

Turati C., 1996, "Organizzazione flessibile, flessibilità del lavoro e relazioni sindacali", in D. Boldizzoni, R.C.D. Nacamulli, C. Turati, *Integrazione e conflitto. Relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale*, Egea, Milano.

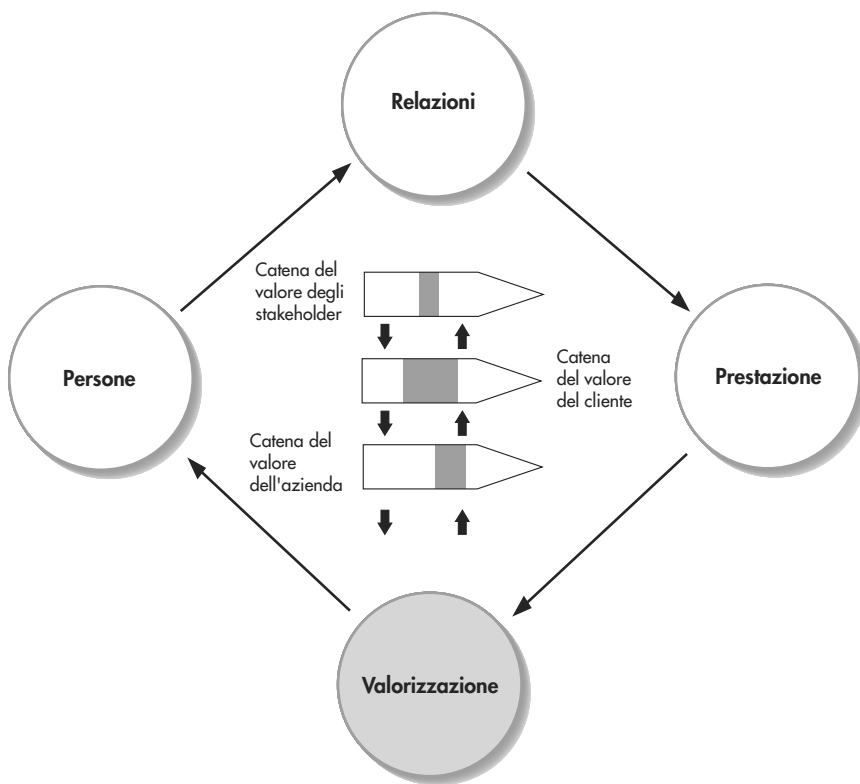
Uday K., 2004, "Will You Survive the Services Revolution?", *Harvard Business Review*, 82 (6).

Vaccani R., 2001, *Professionalità, attitudini e carriera*, Etas, Milano.

Varian H.R., **Shapiro C.**, 1999, *Information Rules*, Etas, Milano.

Wenger E., 1998, *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Zaccaro F., **Baldassarre V.A.**, 2001, "L'analisi dei bisogni formativi", in Baldassarre V.A., Zaccaro F., Ligorio M.B. (a cura di), *Progettare la formazione*, Carocci, Roma.

Parte 4
La valorizzazione

La valorizzazione chiude il ciclo delle risorse umane e costituisce una fase delicata e complessa. Delicata perché si tratta di una sorta di momento della verità nel quale il valore generato nel processo lavorativo si concretizza. Complessa perché coinvolge una pluralità di soggetti con criteri di valutazione e orientamenti diversi e, talora, concorrenti. L'organizzazione incorpora l'utilità generata nella propria catena del valore e da qui la trasferisce al cliente interno, a quello esterno e agli altri stakeholder. In cambio riceve ri-

sorse economiche e di legittimazione che utilizza per remunerare i fattori della produzione e per alimentare il ciclo delle risorse umane.

Qualunque sia la struttura in cui la risorsa umana è inserita, l'attenzione all'utilità generata, e quindi al cliente interno o esterno, fornisce i criteri per scegliere i mezzi più idonei per gestire il processo di valorizzazione. Il rapporto con il cliente non è diretto, ma viene mediato dall'organizzazione che ricorre a strumenti che consentono di ridurre i costi di transazione e a controllare i comportamenti opportunistici.

A questo punto del percorso, l'impresa ha individuato le persone con una certa dotazione di competenze, ha instaurato con esse una relazione di tipo contrattuale e di tipo psicologico e sociale, le ha inserite in un'organizzazione e con queste ha generato prodotti e servizi presentati al mercato. Il capitale umano, assieme al capitale organizzativo e relazionale e al capitale fisico, ha contribuito a costruire le capacità dell'impresa. Queste capacità diventano competenze distintive solo se il mercato le riconosce come tali ed è disposto a remunerarle. I classici dell'economia sostenevano che la domanda di lavoro è una domanda derivata: derivata dalla domanda di beni e servizi. Si tratta indubbiamente di una semplificazione, che tuttavia ci consente di stabilire il nesso tra il mercato di prodotti e servizi e le politiche di ricompensa. L'*ability to pay* dell'impresa dipende dalle risorse che l'impresa riesce a mobilitare attorno al proprio progetto strategico. La sua attenzione deve essere quindi rivolta non solo ai clienti, ma anche ai principali stakeholder interni ed esterni in grado di fornire risorse economiche e legittimazione. Sono queste risorse che vengono immesse nel ciclo del valore delle risorse umane e ne alimentano lo sviluppo. Le politiche di remunerazione sono viste in questa prospettiva.

Nel Capitolo 12 affrontiamo il problema della valutazione non solo come presupposto per quantificare la ricompensa, ma anche e soprattutto come modalità per gestire la relazione. La valutazione richiede uno sforzo di misurazione: misurare il valore delle posizioni organizzative, misurare il valore delle competenze e dei comportamenti individuali, misurare i risultati raggiunti. Questo sforzo ha senso solo se consente di migliorare i processi oggetto di misura. La valutazione non ha quindi finalità burocratiche o certificatorie, ma entra a pieno titolo nel processo di valorizzazione delle risorse umane.

Nel Capitolo 13 sono analizzate le politiche retributive attraverso la definizione del posizionamento retributivo dell'impresa rispetto al mercato del lavoro di riferimento, della struttura e della dinamica retributiva. Tutte e tre queste dimensioni delle politiche retributive hanno subìto le pressioni dei profondi cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro e nel contesto competitivo e sono quindi oggetto di ripensamenti da parte degli studiosi e degli operatori. Ci siamo quindi sforzati di dare il senso dei mutamenti in atto. La remunerazione evoca una logica di scambio sia pure entro la particolarità del rapporto di lavoro. Ma nel nostro modello ha uno spazio importante anche la

logica della condivisione. Abbiamo dedicato il Capitolo 14 al tema della partecipazione vista, appunto, come una modalità di condivisione di informazioni, di valori e (raramente) di potere. Alcune forme di partecipazione sono assolutamente volontarie (le abbiamo definite di anticipazione), altre sono negoziate e altre ancora sono sostenute dalla legge. Tutte sembrano rispondere alla logica di riconoscere a tutti gli stakeholder, non solo ai portatori di capitale finanziario, un ruolo nella formazione del *social capital* cui è associato un diritto di esprimere le loro valutazioni e di ricevere informazioni.

12
Valutare le risorse umane

La valutazione fa parte del processo di valorizzazione della risorsa umana, in quanto è il presupposto per rendere esplicito e per quantificare il valore associato alle sue caratteristiche, ai suoi comportamenti, al ruolo o alla posizione ricoperti, ai risultati ottenuti. Questa visione della valutazione, tuttavia, non è per niente scontata [Levy-Leboyer 1990]. Nell'esperienza aziendale è più comune associare la valutazione a una forma di controllo, di verifica della rispondenza della persona e dei suoi comportamenti agli standard fissati dall'organizzazione, alle attese derivanti dalla relazione tra l'individuo e l'organizzazione. Da questo punto di vista, la valutazione può essere espressione di una relazione gerarchica nella quale un superiore controlla un subordinato. Può essere però anche espressione di una relazione di condivisione, più legata alla messa in comune di informazioni e conoscenze, alla verifica congiunta dell'esistenza di talune fattispecie o dell'ottenimento di determinati risultati. In questo caso, i valori dell'organizzazione sono noti e condivisi e attivano un processo di autovalutazione che, al limite, non avrebbe nemmeno bisogno di momenti di confronto. Da ultimo, la valutazione può essere la manifestazione di una relazione di scambio e consiste nella verifica dei presupposti per l'esecuzione della transazione. Nella realtà aziendale, le pratiche di valutazione mobilitano le tre tipologie di relazione (gerarchica, di condivisione e di scambio) e si differenziano per il peso di ciascuna [Costa e Gubitta 2004]. Nelle aziende a cultura burocratica prevale la relazione gerarchica, in quelle governate da forte identità prevale la relazione di condivisione, mentre in quelle più tese all'efficienza e al risultato economico prevale la

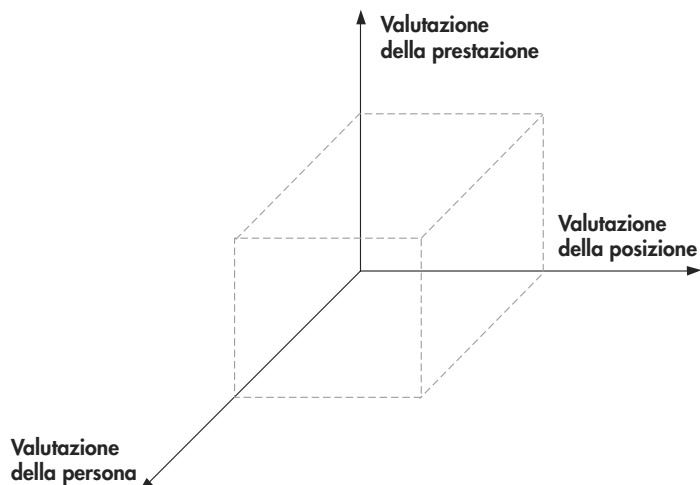



FIGURA 12.1 Le tre dimensioni della valutazione.

relazione di scambio. Il mix di queste tre relazioni si riflette sulla scelta delle variabili oggetto di valutazione e cioè la posizione, la persona e i risultati (Figura 12.1).

In qualsiasi attività aziendale, a tutti i livelli di responsabilità vengono prese delle decisioni e ogni decisione implica delle valutazioni. La valutazione è quindi intrinseca all'attività lavorativa, indipendentemente dal fatto che avvenga a livello esplicito e formalizzato. L'esplicitazione e la formalizzazione dei processi di valutazione, soprattutto per quanto riguarda le risorse umane, rispondono all'esigenza di rendere visibile, replicabile e controllabile il processo, al fine di aumentarne l'efficacia e anche l'equità [Mohrman, Resnick e Lawler 1989]. Il bisogno di introdurre procedure di valutazione emerge quando per l'aumento della dimensione aziendale e della complessità delle funzioni da svolgere si ha la sensazione che ognuno vada un po' per conto proprio, che la macchina sia fuori controllo, che si verifichino disparità di comportamento (vedi il caso Lean Software nel Box 12.1). Le procedure di valutazione cercano di risolvere questo problema, anche se non sempre ci riescono.

12.1 Ruoli e significati della valutazione

La valutazione come pratica formalizzata di gestione delle risorse umane può assumere significati e forme diverse a seconda della cultura aziendale e del tipo di personale cui si rivolge. In un'azienda con un grado di conflittualità elevato e con norme contrattuali molto dettagliate e prescrittive, la valutazione assume un ruolo di legittimazione e di certificazione di ruoli e com-

BOX 12.1

Lean Software

Lean Software è una software house fondata da tre soci, specializzata in sistemi di programmazione della produzione per piccole e medie imprese dell'abbigliamento e ha avuto un rapido sviluppo. Dei tre fondatori, uno si occupa di amministrazione, l'altro di sviluppo del software e il terzo dell'area commerciale. Attualmente impiega 50 persone più una trentina di collaboratori esterni. Il clima aziendale è molto teso e, nonostante l'ottimo affiatamento tra i tre fondatori, cominciano a emergere difficoltà. I programmatori senior non sono soddisfatti del loro inquadramento e vorrebbero un passaggio di livello contrattuale. Alcuni hanno ottenuto il passaggio, ma altri, con la stessa anzianità aziendale, ne sono stati esclusi. Altri ancora vorrebbero che fossero create posizioni di capo progetto con un sistema di incentivazione legato ai risultati e chiedono che venga formalizzata una direzione per obiettivi. I nuovi programmatori che vengono reclutati tra i laureati delle facoltà di ingegneria, statistica e informatica sono insoddisfatti perché la loro crescita professionale è un po' lasciata al caso. Infatti il turnover è elevato e l'azienda non riesce a creare una seconda linea stabile e competente. Ciò si riflette in un'elevata insoddisfazione dei clienti che hanno la percezione di non essere seguiti. I tre soci decidono di assumere un capo del personale a tempo parziale per mettere un po' d'ordine. Questi propone un progetto di analisi e valutazione delle competenze, di riconfigurazione delle posizioni chiave dell'azienda e di valutazione dei risultati.

petenze, di comportamenti e prestazioni. In un'azienda orientata all'efficienza la valutazione assumerà essenzialmente il ruolo di procedura di controllo cercando di assicurare il rispetto di standard di produttività prefissati.

In un'azienda orientata all'innovazione e alla gestione della conoscenza, la valutazione assume un ruolo di apprendimento, condivisione di valori e di conoscenza, individuazione e rafforzamento dei comportamenti ritenuti più coerenti [Klarsfeld e Oiry 2003]. La valutazione, anche quando viene in qualche misura formalizzata e proceduralizzata, diventa un flusso di informazioni e conoscenze che collegano i vari individui. In questo caso la formalizzazione ha più il ruolo di assunzione di responsabilità, di riconoscimento, di acquisizione delle informazioni e delle conoscenze che quello di garanzia procedurale.

Il feedback insito in ogni valutazione può essere visto come gestione della conoscenza e rafforzamento delle competenze dell'organizzazione e dei suoi membri. Sotto questo aspetto è possibile distinguere tra *feedbackward* e *feedforward* [Bontis *et al*. 2002]. Il *feedbackward* consiste nel fornire ai lavoratori l'informazione necessaria per svolgere bene il loro lavoro. La valutazione della performance, eventualmente posta a base dello sviluppo di carriera, sono strumenti di supporto del *feedbackward*. Il *feedforward* consiste nell'utilizzare le conoscenze e le esperienze degli individui e dei gruppi di lavoro per assumere le decisioni strategiche. Il primo ha una valenza applicativa, d'implementazione delle strategie, il secondo una valenza di generazione delle stra-

TABELLA 12.1 Soggetti, oggetti, ruoli e strumenti di valutazione.

	Valutazione come…				
	Legittimazione, abilitazione e certificazione	**Controllo**	**Feedback e guida**	**Attori principali**	**Strumenti**
Valutazione della posizione	Definisce il valore della posizione in relazione alle altre posizioni ai fini dell'inquadramento contrattuale e della retribuzione	Verifica la congruenza tra contenuti della posizione ed esigenze dell'organizzazione, tra posizione e inquadramento contrattuale	Definisce il valore in un'ottica di costruzione dei contenuti della posizione (job design)	Analista di organizzazione, staff specialistico, Direzione Risorse Umane	Job evaluation
Valutazione della persona	Attesta le competenze possedute da una persona	Verifica i comportamenti e i meriti	Gestisce la relazione	Il capo diretto con supporto di specialisti di valutazione delle competenze	Tecniche di valutazione delle competenze e di *assessment*
Valutazione della prestazione	Attesta il livello di prestazione ai fini retributivi (premi di risultato, MBO)	Assicura il rispetto di standard di produttività	Riconoscimento e governo della performance	Il capo diretto	*Performance management and appraisal*

tegie. Non esistono ancora molte esperienze di utilizzo della valutazione come strumento di condivisione della conoscenza. Dove queste esistono sono più legate a processi informali di valutazione sviluppati in aziende di piccole dimensioni e affidati più all'interazione quotidiana che a procedure formalizzate.

12.2 La valutazione delle posizioni

Valutare le posizioni significa porre una priorità dell'organizzazione sulle persone: la struttura è un dato e le persone si adattano all'organizzazione. In questo approccio c'è un'aspirazione a definire un metodo *oggettivo* di valutazione: oggettivo sia nel senso di metodo scientifico che dispone di una metrica riconosciuta, sia nel senso che viene misurato l'oggetto della relazione di lavoro e cioè la copertura di una posizione. Sotto questo aspetto la valutazione delle posizioni ha storicamente sofferto di una certa ambiguità. Da un lato, valutare la posizione a prescindere dalla persona che la copre mira a eliminare ogni possibile arbitrio, discriminazione o distorsione e, quindi, risponde anche a un'istanza di equità. Infatti, quando storicamente la valutazione delle posizioni è stata assunta come base della retribuzione (la cosiddetta **paga di posto**) si sono attenuate le disparità di trattamento dovute al genere, all'etnia o ad altri fattori extraorganizzativi [McNabb e Whitfield 2001]. Da un altro lato, opera una sorta di reificazione[1] della relazione di lavoro, la rende impersonale.

La **job evaluation** costituisce il tentativo più compiuto (e più discusso) di elaborare un metodo di valutazione oggettivo, nei due sensi appena chiariti. È nata negli Stati Uniti all'inizio del secolo scorso. La sua diffusione nell'industria americana fu molto ampia e rapida, mentre fu più lenta e contrastata in Europa. La *job evaluation* è stata definita "un mezzo per comparare i valori relativi delle differenti mansioni entro un'organizzazione al fine di porre le basi per una razionali struttura delle retribuzioni" o per "una bilanciata struttura retributiva". In quanto sviluppo razionale e coerente del taylorismo organizzativo, la *job evaluation* cerca di rispondere alle seguenti finalità:

- sottrarre la struttura delle retribuzioni alla determinazione del mercato esterno del lavoro, all'epoca controllato da sindacati di mestiere che regolavano l'accesso a determinate posizioni limitando la concorrenza;
- porre la struttura delle retribuzioni sotto il governo della gerarchia organizzativa, sia pure con limitazioni alla sua discrezionalità [Doeringer e Piore 1971, Osterman 1984];

1. Dal latino *res*, cosa.

- economizzare nei costi di transazione che effettivamente si riducono in quanto la retribuzione è definita dalla posizione da ricoprire e non da un processo di negoziazione individuale che, soprattutto nelle imprese di grande dimensione con una grande varietà e variabilità di posizioni di lavoro, creerebbe situazioni incontrollabili;
- legittimare i differenziali retributivi.

Non sempre queste finalità sono state, e sono, raggiunte, per le seguenti ragioni:

- i costi di transazione nel mercato interno del lavoro possono essere ugualmente elevati a causa del potere che talune categorie di lavoratori, individualmente o in gruppo, mantengono e talora rafforzano proprio per effetto delle complicate regole interne di funzionamento;
- la complessità del rapporto tra individuo e organizzazione e, quindi, del rapporto tra sistema sociale e sistema tecnico-organizzativo non sono facilmente riducibili a una dimensione "oggettiva".

In Italia, la *job evaluation* è stata inizialmente apprezzata da una parte del mondo sindacale (dalla CISL, principalmente) che, in un'epoca in cui la presenza dei sindacati nelle imprese era contrastata, vi ha visto la possibilità di essere legittimata come agente contrattuale e di circoscrivere la discrezionalità e il paternalismo con cui venivano amministrati i differenziali retributivi. Successivamente è prevalsa una linea di rifiuto, in quanto la *job evaluation* veniva vista come un metodo per frammentare l'unità dei lavoratori addetti a compiti diversi e legittimare l'organizzazione tayloristica del lavoro [Giugni *et al*. 1976]. Ma più che l'opposizione sindacale, a limitarne la diffusione hanno contribuito fattori di tipo tecnologico. Infatti:

- le nuove tecnologie dell'automazione hanno prodotto compiti difficil-

FIGURA 12.2 Utilizzo della *job analysis*.

mente analizzabili e molto complessi, che fanno venir meno la possibilità di standardizzare le posizioni [Barrett 1991];
- in situazioni di rapido cambiamento, l'apparato analitico necessario per rincorrere i nuovi contenuti delle posizioni può entrare in crisi e creare elementi di rigidità piuttosto che di flessibilità [Goeta 1989].

BOX 12.2

Le fasi della job evaluation

Le fasi tecniche di applicazione della *job evaluation* tradizionalmente richiamate nei manuali sono quattro:

- *job analysis:* consiste in un esame approfondito delle posizioni di lavoro e richiede un preliminare o contemporaneo lavoro di razionalizzazione organizzativa;
- *job description:* consiste in un'esposizione scritta e analitica dei compiti, metodi, attrezzature, collegamenti, responsabilità ecc. di ogni posizione;
- *job specification:* esposizione scritta dei fattori relativi a ogni posizione; i fattori considerati sono generalmente: requisiti professionali richiesti dal compito, condizioni ambientali, sforzo e responsabilità;
- *job evaluation:* definizione del valore relativo di ogni posizione.

Come prima fase del processo di *job evaluation*, l'analisi delle mansioni, attraverso diversi metodi (questionario, intervista diretta, osservazione ecc.) che generalmente sono usati in maniera integrata, tende a costruire un quadro della mansione rispondendo alle seguenti domande:

- Quali operazioni sono svolte nell'espletamento della mansione?
- Come queste operazioni sono svolte? Vale dire, con quali metodi di lavorazioni?
- Perché queste operazioni sono svolte? Cioè, quali finalità generali e specifiche assolvono nel ciclo produttivo? Questo punto, nelle più recenti applicazioni, tende a essere molto valorizzato rispetto agli altri e a venire espresso in termini di risultati da raggiungere; infatti la focalizzare sul compito in sé, richiesta sugli altri punti, potrebbe far perdere di vista le finalità.
- Quali abilità e quali conoscenze sono richieste per un loro corretto svolgimento?

BOX 12.3

Metodi di job evaluation

Job ranking Tra i metodi classici il primo e il più semplice è il metodo della graduatoria (*ranking*) compreso tra i metodi non quantitativi perché non assegna un valore ai singoli compiti ma soltanto un rango. I compiti vengono confrontati uno per uno rispetto a tutti gli altri e collocati in ordine di valore sulla base di parametri quali la difficoltà o l'importanza per il ciclo produttivo o per l'azienda. La valutazione è preceduta da un'analisi e da un'esposizione scritta e analitica di metodi, procedure e contenuti del compito. L'assegnazione del rango viene in genere fatta da un comitato misto composto dalla direzione e dalla rap-

presentanza dei lavoratori. La classificazione tende a privilegiare un fattore del compito, per esempio la difficoltà o il tempo di apprendimento. Si tratta di un metodo semplice che non richiede grosse elaborazioni. La sua base analitica è poco sviluppata e si presta meglio di altri metodi più sofisticati, al gioco della contrattazione. Esso, inoltre, fornisce solo la graduatoria dei compiti (il compito A è più importante del compito B) ma non definisce l'intervallo (il compito A è il "doppio" del compito B). Questo metodo non offre quindi una base quantitativa per la differenziazione retributiva.

Job grading/job classification Un secondo metodo tradizionale e non quantitativo è quello della classificazione particolarmente usato in compiti impiegatizi e nella pubblica amministrazione. Esso consiste nella creazione di una rete di classi e sotto classi di inquadramento alle quali vengono successivamente assegnati i compiti sottoposti al processo di analisi e di descrizione da parte del comitato di valutazione. Ha le stesse caratteristiche di scarsa analiticità del precedente per quanto riguarda i differenziali di "valore" del compito (rilevanti per i differenziali retributivi) che non vengono evidenziati se non per gradi o ranghi. La parte più delicata e più dispendiosa di tale metodo consiste nella definizione delle classi che, assimilabili per certi aspetti alle declaratorie di livello o ai profili in uso nei sistemi di inquadramento per qualifiche, devono contenere una descrizione delle condizioni generali e astratte rispetto alle quali ricondurre le fattispecie concrete dei compiti. Oltre alla relativa semplicità e flessibilità, questo metodo ha il pregio di poter utilizzare griglie di classi costruite per diverse realtà aziendali da consulenti o da associazioni imprenditoriali o addirittura di essere compatibili con il sistema di inquadramento per qualifiche, dove la griglia viene appunto definita dalla contrattazione collettiva.

Metodo del punteggio Il metodo del punteggio è senz'altro il più noto e il più adottato tra i metodi della job evaluation. Il compito viene scomposto in fattori, quali per esempio:

- requisiti professionali necessari per coprire adeguatamente il compito (si noti che si prescinde dai requisiti in possesso dal titolare del compito);
- responsabilità (per materiali e macchine, per il ciclo produttivo per determinati risultati, per sicurezza, per il lavoro di altri ecc.);
- sforzo (mentale e fisico);
- condizioni ambientali (nocività, penosità, rischio ecc.) (Tabella 12.2).

I compiti vengono raggruppati in "famiglie" e all'interno di ogni famiglia vengono selezionati uno o più compiti "chiave". Vengono quindi scelti fattori del compito detti anche fattori di remunerazione. L'individuazione può essere fatta per specifiche famiglie di compiti o per particolari situazioni aziendali; molto comune è l'adozione di strutture di fattori normalizzate (i cosiddetti manuali). Scelti i fattori e la loro ponderazione, il comitato di valutazione

Tabella 12.2 Job evaluation con il metodo del punteggio (sistema a 500 punti).

		Grado del fattore				
Fattore del compito	**Peso**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Requisiti professionali	50%	50	100	150	200	250
Responsabilità	30%	30	70	110	150	
Sforzo fisico	12%	12	24	36	48	60
Contesto lavorativo	8%	8	24	40		

procede sulla base della *job description* a valutare i compiti chiave attraverso i loro fattori assegnando un punteggio complessivo. Stabiliti i rapporti tra i compiti chiave, si procede alla valorizzazione di tutti gli altri compiti. Dal punteggio si arriva con una semplice moltiplicazione per un parametro monetario alla definizione della retribuzione.

La comparazione dei fattori Un secondo metodo quantitativo, meno diffuso del precedente, è quello della comparazione dei fattori (*factor comparison*). A differenza del precedente, che attribuisce un punteggio totale che moltiplicato per il valore monetario del punto fornisce la classe retributiva, con la comparazione dei fattori si arriva direttamente, attraverso il rango attribuito al fattore, a definirne il valore salariale senza passare per il punteggio. A ogni fattore del compito viene quindi direttamente attribuita, sulla base del suo rango, una quota di salario e ciò consente di comparare direttamente quanto è retribuita, per esempio, la preparazione professionale nella posizione A e quanto è retribuita nella posizione B. Anche qui vengono usate posizioni chiave per creare l'intelaiatura del sistema.

Il metodo Hay Il metodo Hay, proposto dall'omonima società di consulenza internazionale, è stato introdotto anche in Italia e ha trovato soprattutto presso grandi e medie aziende una buona diffusione [Aiuto e Galbiati 1992]. Esso è adatto in particolare per le posizioni dei quadri e dei dirigenti. Inoltre il collegamento che il metodo ha con le indagini retributive annuali svolte dalla stessa società lo rendono particolarmente idoneo a superare uno dei limiti dei tradizionali metodi di *job evaluation* che è appunto la non confrontabilità con gli andamenti del mercato del lavoro. Il metodo Hay è sostanzialmente un metodo di *job evaluation* di tipo quantitativo a punteggio. Esso evidenzia e valuta per ogni posizione i seguenti fattori:

- competenza (*know how*);
- iniziativa creatrice (*problem solving*);
- responsabilità o finalità (*accountability*).

La valutazione viene effettuata analiticamente per ognuno dei tre fattori e il valore complessivo della posizione si ottiene per somma dei tre punteggi parziali. Nel determinare ciascun valore parziale si prendono in considerazione specifici sottocriteri, e precisamente [Aiuto e Galbiati 1992]:

- *per la competenza* (*know how*): il livello delle conoscenze tecniche necessarie per ricoprire adeguatamente la posizione; l'ampiezza della competenza manageriale richiesta; la capacità necessaria nell'area delle relazioni interpersonali;
- *per il problem solving*: l'intensità dei vincoli e dei limiti posti dall'ambiente e dall'organizzazione all'attività di pensiero necessaria per l'individuazione e la risoluzione dei problemi; il grado di intensità del processo mentale richiesto;

- *per l'accountability*: il livello di discrezionalità concesso alle posizioni; il livello di influenza sulle grandezze economiche e patrimoniali dell'azienda nonché la *magnitudo* delle stesse.

Parallelamente alla comparazione per fattori, quali quelli sopra indicati, il metodo Hay prevede una valutazione della composizione dei punteggi parziali sulla base di due princìpi: in base al primo, quanto maggiore è l'importanza di una posizione, tanto più cresce l'incidenza relativa del *problem solving* e dell'*accountability* all'interno della valutazione complessiva; per converso, quanto minore è l'importanza di una posizione tanto meno incidono detti fattori e tanto più avrà rilevanza il fattore *know how*; in base al secondo, nelle posizione di linea, si riscontrerà una maggiore importanza relativa dell'*accountability*, rispetto al *problem solving*; nelle posizioni di *staff* si riscontrerà, viceversa, un'importanza relativa maggiore o quanto meno equivalente del *problem solving* rispetto all'*accountability*. Un altro metodo è quello definito *Global Grading System* usato da Watson Wyatt per la sua indagine retributiva. Questo metodo "suddivide il peso di tutti i ruoli aziendali in 25 *grades* (classi) in base a una matrice quantitativa del business aziendale, alla appartenenza a una banda relativa al contributo fornito al business e a 7 fattori che costituiscono le macro competenze organizzative dei ruoli" [Legnani 2004]

Come si è detto, il collegamento con indagini retributive svolte su una pluralità di posizioni di diverse aziende valutate con lo stesso metodo, consente di "costruire" un riferimento al mercato del lavoro, grazie ai punteggi resi omogenei dal meccanismo di controllo usato nell'indagine. Tutto si regge sul grado di accettazione del punto Hay come fattore di commensurabilità.

È stata notata, soprattutto per posizioni direzionali o con alto contenuto tecnico, una certa diffidenza nei riguardi dei punteggi, poiché le misure standard, che avevano un significato in epoche di minore dinamicità strategica e organizzativa, non riuscirebbero a dar conto dell'effettivo valore per l'impresa di talune professionalità. Il mercato tende a differenziarsi per segmenti governati dalla domanda e dall'offerta e valuta i contenuti innovativi del *know how*, dell'esperienza, delle informazioni e delle relazioni con modalità che non sono catturabili da punteggi costruiti con riferimenti interni e "oggettivi" [Goeta 1989]. La stessa Hay è arrivata alla conclusione che la valutazione delle posizioni è un elemento necessario, ma non sufficiente, soprattutto per le posizioni specialistiche, dove remunerare le competenze di successo che la persona possiede diventa l'elemento caratterizzante della gestione retributiva [Miceli 1990]. Il sistema delle competenze sarà analizzato più avanti nel corso di questo capitolo.

Valutare e classificare le posizioni può fornire fondamenti non solo alle decisioni in tema di retribuzioni, ma anche in tema di carriere, di reclutamento e selezione [Algera 1989], di addestramento e formazione, di sicurezza e organizzazione del lavoro. Se il sistema di valutazione è usato con gli

TABELLA 12.3 Un'applicazione del metodo Hay.

Posizione	Punti Hay		
	Organizzazione verticale (7 livelli)	Organizzazione leggera (5 livelli)	Organizzazione corta (4 livelli)
1. Amministratore delegato	2448	2448	2448
2. Direttore generale	1960		
3. Direttore amministrazione e finanza	1096	1182	1182
4. Direttore amministrativo	775		
5. Responsabile contabilità generale	519	634	634
6. Responsabile ufficio contabilità	323	393	
7. Addetto contabilità	240	240	291

Fonte: Caracciolo 1995.

opportuni accorgimenti, aumenterà la probabilità che le responsabilità affidate a ciascuno siano chiare, che le persone assegnate a una posizione siano di un livello adeguato, che gli eventuali percorsi di carriera siano disegnati in modo tale da sapere con quali competenze una persona arriva a coprire una certa posizione e quali competenze può raggiungere quando la lascia, che le retribuzioni siano percepite come eque in relazione ai contenuti delle varie posizioni. In tema di organizzazione del lavoro, bisogna evitare il sistema delle mansioni si irrigidisca e diventi uno strumento per stabilire cosa non fare piuttosto che aiutare le persone a interpretare in maniera dinamica il loro ruolo.

Le organizzazioni aziendali tendono oggi a essere meno strutturate d'un tempo su una gerarchia di posizioni da percorrere in senso ascensionale. I livelli gerarchici tendono a diminuire e accanto alle carriere verticali si sviluppano carriere orizzontali basate sull'accrescimento di competenze trasportabili anche su diverse filiere professionali [Ferrario e Tongiorgi 1996, Donnadieu e Denimal 1993]. Se il sistema di valutazione delle posizioni è troppo formalizzato e troppo rigido, soprattutto in relazione alla retribuzione, può diventare paralizzante e contrastare le politiche di mobilità interna, sempre più necessarie in un contesto di rapidi cambiamenti strategici e tecnologici.

BOX 12.4

Usare il cervello

Si narra che una sera un imprenditore, attardatosi in azienda, richiese all'unica persona rimasta, un tecnico, di reperire alcune informazioni su un cliente cui doveva urgentemente confermare un ordine, pena la perdita dell'affare. La risposta del tecnico fu cortese ma molto ferma: "Mi dispiace ma non lo posso fare perché non è previsto dalla mia *job description*". "Gliela riscrivo io in due parole la sua *job description*", replicò l'imprenditore arrabbiatissimo: "usare il cervello". "Usare il cervello?", borbottò il tecnico, "Ma si rende conto che se qui dentro tutti usassero il cervello ci sarebbe una confusione ingovernabile?"
Quali riflessione ti suggerisce questo aneddoto?

Se un lavoratore cambia posizione chiederà presto un cambiamento di classificazione e poi di retribuzione. Se invece ha già raggiunto il massimo della retribuzione prevista per una certa posizione, chiederà che sia rivista la valutazione di quella posizione. Si potrebbe innescare una spirale perversa. In tutti i casi, un sistema di valutazione delle posizioni presenta rilevanti costi diretti e indiretti, d'impianto e di manutenzione, che vanno valutati in rapporto alla dimensione dell'azienda e alla dinamica del cambiamento. Le tendenze attuali vanno in direzione di una semplificazione e standardizzazione dei metodi (si preferiscono metodi sintetici ai metodi analitici), si individuano classi ampie (*broadbanding*) che comprendono un numero elevato di posizioni, si cerca d'integrare la valutazione delle posizioni con quella delle competenze [Galbiati 1999, Vaucheret 1996].

Il **broadbanding** è una modalità di classificare i ruoli e le posizioni attenuando una esasperazione analitica delle differenze tra posizioni che come si è visto a proposito della *job evaluation* tradizionale introduce elementi di rigidità organizzativa oltre che essere fonte di contestazioni. Il *broadbanding* con-

BOX 12.5

Esempi di job description di posizioni tipiche di una catena alberghiera

Direttore d'albergo Assicura il conseguimento degli obiettivi di sviluppo, servizio, redditività e immagine, finalizzati al raggiungimento del budget, attraverso la gestione ottimale delle risorse umane, tecniche e finanziarie. Assicura il mantenimento degli standard di qualità, di quantità e di costo dei servizi nel rispetto degli standard e in armonia con le strategie e le politiche dell'azienda, contribuendo alla definizione delle stesse per gli aspetti locali.

Food & Beverage Manager Assicura, sulla base del piano commerciale/obiettivi, nonché delle disposizioni/indicazioni fornite dalla Direzione d'Albergo, il coordinamento dei processi relativi alla ristorazione (cucina, sala, centro congressi) al fine di conseguire gli obiettivi di budget del settore e di albergo, in termini di redditività e sviluppo, di soddisfazione del cliente, di gestione ottimale delle risorse affidate.

Executive Chef Assicura la corretta gestione del processo produttivo della ristorazione (dispensa, cucina, lavaggio) e dei magazzini afferenti al servizio presidiato (valore, rotazione, giacenze, prelievo). Pianifica lo svolgimento delle attività relative alla lavorazione e confezionamento del prodotto, cura la formazione, lo sviluppo e il coordinamento del proprio gruppo di lavoro, elabora proposte di rinnovo dell'offerta e i relativi prezzi, contribuisce alla definizione del budget costi/ricavi e delle attrezzature.

Maître Assicura la corretta gestione dei processi afferenti i servizi di ristorazione (sala, bar, caffetteria, banchetti), promuove la vendita interna della ristorazione, cura la formazione, lo sviluppo e il coordinamento del proprio gruppo di lavoro, elabora proposte di rinnovo dell'offerta e i relativi prezzi, contribuisce alla definizione del budget attraverso l'analisi dei trend/ricavi/costi.

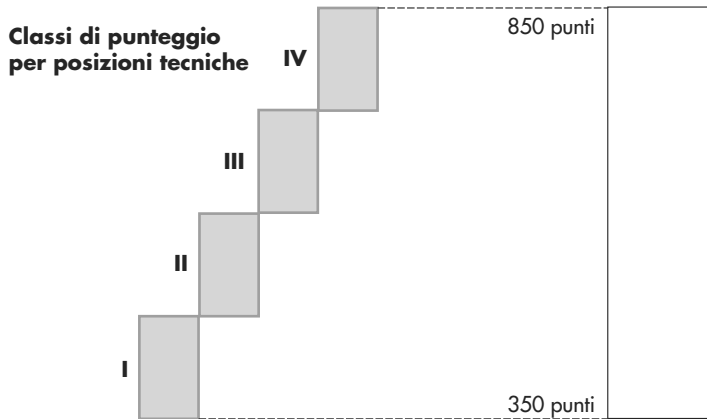



FIGURA 12.3 Trasformazione di quattro classi in un'unica classe (*broadband*) per posizioni tecniche.

siste nel raggruppare una varietà più ampia di posizioni entro la stessa classe ampliando nel contempo il range di valori o di retribuzione connessi. Il *broadbanding* induce quindi i seguenti effetti:

- aumenta la flessibilità organizzativa;
- lascia spazi per remunerare la persona e i risultati piuttosto che le posizioni;
- consente carriere anche dentro un'organizzazione che ha ridotto i livelli gerarchici;
- crea un clima organizzativo meno formale;
- favorisce un ampliamento delle competenze delle persone;
- semplifica il problema di classificazione delle posizioni.

12.3 La valutazione delle persone

La valutazione della persona è alla base dei sistemi di classificazione definiti soggettivi sia in quanto centrati sul *soggetto*, sia in quanto utilizzano metodi di tipo discrezionale. Questi precedono storicamente la *job evaluation* e ne costituiscono successivamente il superamento. I sindacati di mestiere, prima della rivoluzione della produzione di massa, in quanto organizzavano operai molto qualificati, erano in grado di controllare tutta l'offerta di lavoro e di imporre unilateralmente le condizioni di impiego, compreso il sistema di classificazione basato sul possesso da parte del lavoratore di un "mestiere". La crisi dei mestieri, indotta dall'organizzazione tayloristica della produzione, ha aperto lo spazio alla *job evaluation*. Successive difficoltà di ordine tecnologico, sociale, organizzativo e sindacale hanno riproposto l'at-

tualità, sotto forme ovviamente diverse, dei metodi di classificazione centrati sul soggetto.

L'idea centrale, che ispira quasi tutti i sistemi di classificazione soggettivi, consiste nel retribuire il lavoratore non solo per il posto che copre o per quello che fa, ma anche per quello che sa fare. Il fine è di motivare l'individuo ad ampliare il suo "saper fare", a migliorare la comprensione del proprio ruolo entro un'organizzazione complessa, a essere attivo nel processo di innovazione. Alla *job evaluation* e alle teorie tayloristiche che ne costituiscono il presupposto, vengono opposte la *skill evalutation* [Lawler, Ledford e Chang 1993] e le teorie post-tayloriste o post-fordiste, nel tentativo di valorizzare l'iniziativa della risorsa umana a fronte di un'organizzazione che l'evoluzione delle tecnologie e dei mercati rende sempre meno programmabile secondo le metodologie tayloristiche.

L'individuo in base alla formazione (titolo di studio e altre iniziative formative) e all'esperienza lavorativa (posizione effettivamente ricoperta) viene valutato rispetto a griglie di classificazione che possono essere aziendali o contrattuali e gli viene attribuita una qualifica. Questa qualifica lo rende idoneo a essere adibito a una classe definita di compiti o mansioni. La qualifica è un attributo stabile della persona e, nel nostro ordinamento, non può essere mutata se non in senso migliorativo. Sono possibili declassamenti, ma solo attraverso particolare procedure di garanzia che devono dimostrare un'inidoneità sopravvenuta. Questo sistema di valutazione presenta a volte forme di rigidità che possono entrare in conflitto con la dinamica organizzativa e tecnologica. Altre volte si presta bene a motivare i lavoratori a coprire ruoli complessi e mutevoli, anche se si possono creare aspettative di sviluppo professionale e retributivo continuo. In termini di strumentazioni, la *skill evaluation* dispone per ora dell'approccio per competenze.

TABELLA 12.4 Confronto tra job e skill evaluation.

Variabili	*Job Evaluation*	*Skill Evaluation*
Criterio dominante	Reificazione degli attori	Antropomorfizzazione dell'organizzazione
Rapporto con la posizione	L'individuo si adatta alla posizione	L'individuo struttura la posizione
Selezione	Ricerca del più adatto alla posizione	Ricerca anche di potenzialità
Inserimento	Acculturazione	Innesto
Sviluppo	Addestramento	Formazione
Incentivazione	Della prestazione	Delle determinanti della performance
Compensation	Paga di posto	*Skill based pay*

BOX 12.6

Griglia di classificazione dei lavoratori dell'industria metalmeccanica privata e di installazione di impianti (CCNL 1999-2002)

"I lavoratori sono inquadrati in una classificazione unica articolata su 7 categorie professionali e 8 livelli retributivi, ai quali corrispondono eguali valori minimi tabellari mensili secondo le tabelle allegate. I livelli indicati sono quelli ragguagliati a mese (173 ore) e sono uguali per tutti i lavoratori indipendentemente dalla differenza d'età. L'inquadramento dei lavoratori è effettuato secondo le declaratorie generali, le esemplificazioni dei profili professionali e le relative esemplificazioni."

Categoria	Minimi tabellari mensili (in vigore dal 1.12.2004)
1	995,60
2	1080,75
3	1175,50
4	1220,80
5	1297,56
5s	1375,47
6	1476,08
7	1595,89

Ecco la declaratoria, il profilo e le esemplificazioni relativi alla 6ª categoria. "Appartengono a questa categoria i lavoratori, sia tecnici che amministrativi che, con specifica collaborazione, svolgono funzioni direttive o che richiedono particolare preparazione e capacità professionale, con discrezionalità di poteri e con facoltà di decisione e autonomia d'iniziativa nei limiti delle sole direttive generali loro impartite." Esempio di profilo professionale rientrante nella VI categoria: "Lavoratori che, sulla base di indicazioni generali e anche avvalendosi di procedure esistenti, provvedono, nell'ambito della loro attività, all'elaborazione, analisi, controllo e verifica di fatti amministrativi, formulano sintesi di situazioni preventive e consuntive necessarie alla stesura di risultanze economiche e patrimoniali e se del caso contribuiscono all'adeguamento di metodi e procedure contabili; ovvero effettuano analisi, controllo e sintesi della situazione globale delle partite di rilevante entità e complessità relative a clienti e/o concessionari disponendo gli interventi tecnici idonei a migliorare e aggiornare la valutazione complessiva dei rischi e la definizione dei fidi, abbuoni e pagamenti, elaborano situazioni riepilogative dell'andamento economico e finanziario del settore e/o area di competenza e/o previsioni di massima sulle entrate di cassa relative all'esercizio considerato, anche avvalendosi della collaborazione di altri enti; predispongono gli opportuni provvedimenti per il recupero dei crediti di rilevante entità, decidendo se del caso l'eventuale ricorso e la scelta dello strumento legale. Qualifiche: *Contabile, Contabile clienti*.

La valutazione della persona innesca dinamiche psicologiche che devono essere presenti in chi valuta al fine di attenuare l'impatto negativo e gli effetti non voluti che possono minare il clima aziendale e i rapporti tra capi e collaboratori. La valutazione crea ansia in chi la fa e in chi la subisce. L'equazione dell'idea di sé (Figura 12.4) consente di capire alcuni dei problemi. Se la valu-

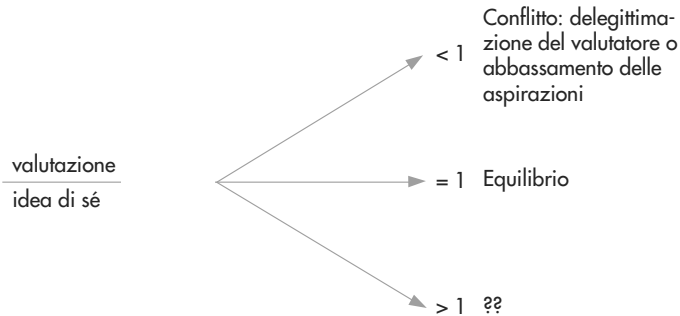



FIGURA 12.4 Equazione dell'idea di sé.

tazione ricevuta è inferiore all'idea di sé del valutato questi tenderà a delegittimare il valutatore o ad abbassare le proprie aspirazioni a meno che non venga opportunamente seguito nel processo di modifica dei suoi comportamenti, in un'ottica di comportamento. Al fine di evitare questi conflitti, è importante che la valutazione non riguardi la persona ma le sue prestazioni. Anche una valutazione generosa e superiore all'idea di sé del valutato può generare perdita di credibilità e autorevolezza del valutatore.

Assessment Center

Come si è visto nel Capitolo 6, l'Assessment Center è un metodo di valutazione basato sull'osservazione di comportamenti che le persone mettono in atto, individualmente e in piccoli gruppi, nel corso di simulazioni che riproducono specifiche realtà organizzative. Si tratta di una procedura formale cui partecipano in genere sia valutatori professionisti esperti nel metodo sia valutatori aziendali che conoscono bene le esigenze dei ruoli per i quali viene effettuata la valutazione. Vengono impiegate simulazioni di gruppo e individuali, interviste e questionari che consentono la rilevazione dei comportamenti fondamentali che dovranno essere messi in atto dalle persone valutate [Thornton e Byham 1982]. Gli esercizi vengo appositamente progettati per cogliere le specificità dei ruoli rispetto ai quali viene effettuata la valutazione. L'idea di base è che i comportamenti manifestati e osservati in sede di assessment saranno con ragionevole probabilità messi in atto nelle situazioni lavorative. Le finalità possono essere molteplici e tra queste [Cocco e Gallo 1999; Cocco 1992]:

- valutazione del potenziale delle persone per coprire altri ruoli di maggiore responsabilità entro l'organizzazione. In posizioni con un'alta componente di lavoro prescritto, è difficile che un soggetto manifesti altre capacità anche se le possiede. Ecco allora che attraverso l'assessment si

possono individuare persone con un potenziale non ancora espresso [Levati 1991];
- individuazione delle aree di miglioramento nel ruolo attualmente ricoperto;
- selezione interna ed esterna;
- valorizzazione e crescita manageriale.

L'approccio per competenze

La gestione delle risorse umane secondo l'approccio per competenze è entrata nel dibattito professionale e nelle pratiche operative di alcune aziende sotto la spinta di una pluralità di fattori [Ratti 1992]. Trascurando uno scontato effetto imitativo che, comunque, ha nel male e nel bene un suo ruolo nella diffusione di nuovi orientamenti, tali fattori possono essere così sintetizzati:

- deverticalizzazione delle organizzazioni, con eliminazione di livelli gerarchici inutili o dannosi;
- maggiore attenzione al presidio dei processi rispetto al tradizionale presidio delle funzioni [Costa e Gubitta 2004];
- aumento della componente professionale (nel senso anglosassone di *professional*) rispetto alla componente specialistica e direzionale in un numero consistente di figure aziendali;
- esigenza di prevedere e gestire itinerari di sviluppo della risorsa umana di tipo orizzontale e interfunzionale, piuttosto che verticale e gerarchico [Capucci 1999, Carretta 1993].

Un approccio per competenze si propone di migliorare i risultati di un'organizzazione e, in questo senso, è uno strumento di *performance management* (Capitolo 11). Cerca di interpretare la cultura e i valori di un'organizzazione e di diffondere la strategia entro tutta l'organizzazione. Attira l'attenzione sui risultati che le competenze devono generare. E, infine, fornisce un quadro per ricondurre a unità tutte le attività della Direzione Risorse Umane [Williams 1998].

Le competenze, in una definizione ampia, sono l'insieme di comportamenti osservabili e misurabili e di caratteristiche personali combinati con conoscenze e abilità che gli individui e i gruppi devono avere per coprire con successo un determinato ruolo (Capitoli 2 e 3). I comportamenti sono azioni osservabili che la persona mette in atto per raggiungere un determinato risultato specifico del ruolo. Sono esempi di comportamenti: ridefinisce le proprie attività e priorità per rispondere a quanto richiesto dalla situazione organizzativa; risponde direttamente ed esaurientemente alle domande; scrive in modo chiaro, logico ed efficace. Le conoscenze attengono alle informazio-

ni tecniche e professionali acquisite attraverso un percorso di studi formale o l'addestramento o l'esperienza; per esempio: conosce le norme antinfortunistiche, conosce l'inglese commerciale, conosce un linguaggio di programmazione. Le abilità riguardo l'efficace applicazione delle conoscenze e dei comportamenti; per esempio: è in grado di valutare un prodotto, è in grado di chiudere un bilancio, è in grado di costruire un foglio elettronico per la contabilità analitica. Ci sono poi le competenze di carattere generale comuni a più situazioni; per esempio: il commitment, l'iniziativa e la responsabilità, l'influenza, l'efficacia personale, il *problem solving*.

L'approccio per competenze è coerente con una valutazione di tipo soggettivo, nel duplice significato: di valorizzazione dell'individuo nella sua unicità e irripetibilità; di orientamento situazionale, flessibile, non standardizzato. Secondo tale approccio il rapporto tra posizione (o ruolo) e individuo cambia profondamente. In primo luogo, lo stesso concetto di posizione (o ruolo) viene messo in discussione e spogliato di qualsiasi carattere "materiale" o, al massimo, viene usato virtualmente come espediente analitico. In secondo luogo, l'interazione tra individuo e ruolo perde il carattere di adattamento per assumere un carattere di morfogenesi: l'individuo non si adatta alla posizione ma la rigenera in base alle proprie caratteristiche individuali, interpretando gli stimoli e i condizionamenti ambientali. Individuo e posizione (o ruolo) assumono una forma unica e indistinta, in cui i caratteri di entrambi si confondono ed evolvono congiuntamente. Le conseguenze in termini di politiche e di strumentazioni operative per la gestione delle risorse umane sono molto rilevanti e investono in particolare le politiche di selezione, di formazione e sviluppo e di *compensation*.

Per valutare le competenze sono disponibili vari metodi che differiscono per la sottostante concezione di competenza:

- un primo metodo è centrato sulle conoscenze professionali, dove la competenza è l'esito di un processo formativo (istituzionale e aziendale);
- un altro metodo si basa sul potenziale di una persona e, quindi, accredita come competenza qualsiasi caratteristica individuale che consenta di prevedere una prestazione di ordine superiore. Si assume una definizione più ampia di competenza, considerata come una caratteristica individuale in relazione di causa-effetto con la performance media o superiore in un determinato ruolo o funzione. Esso valuta la competenza in funzione delle mansioni o dei posti che l'individuo è in grado di coprire e la cui manifestazione è strettamente legata alla specifica situazione lavorativa;
- un terzo metodo può essere definito "processo intellettuale e cognitivo" e considera la competenza come una strategia di risoluzione di problemi.

Nella scelta del metodo si deve affrontare il problema di come passare da un orientamento statico e rivolto al passato a un orientamento dinamico e rivol-

to al futuro. Secondo il metodo che valorizza la performance, la competenza può essere scoperta solo ex-post, una volta che ha generato performance di ordine superiore. Il meccanismo appare statico e rivolto al passato. Una strada per renderlo dinamico potrebbe essere quella di focalizzarsi sulle meta-competenze, cioè sulle competenze generali capaci di generare competenze specifiche. Molte innovazioni che hanno rivitalizzato settori industriali considerati maturi, o ne hanno creato di nuovi, sono legate all'utilizzazione di competenze che non erano ritenute tali dalla maggior parte degli operatori.

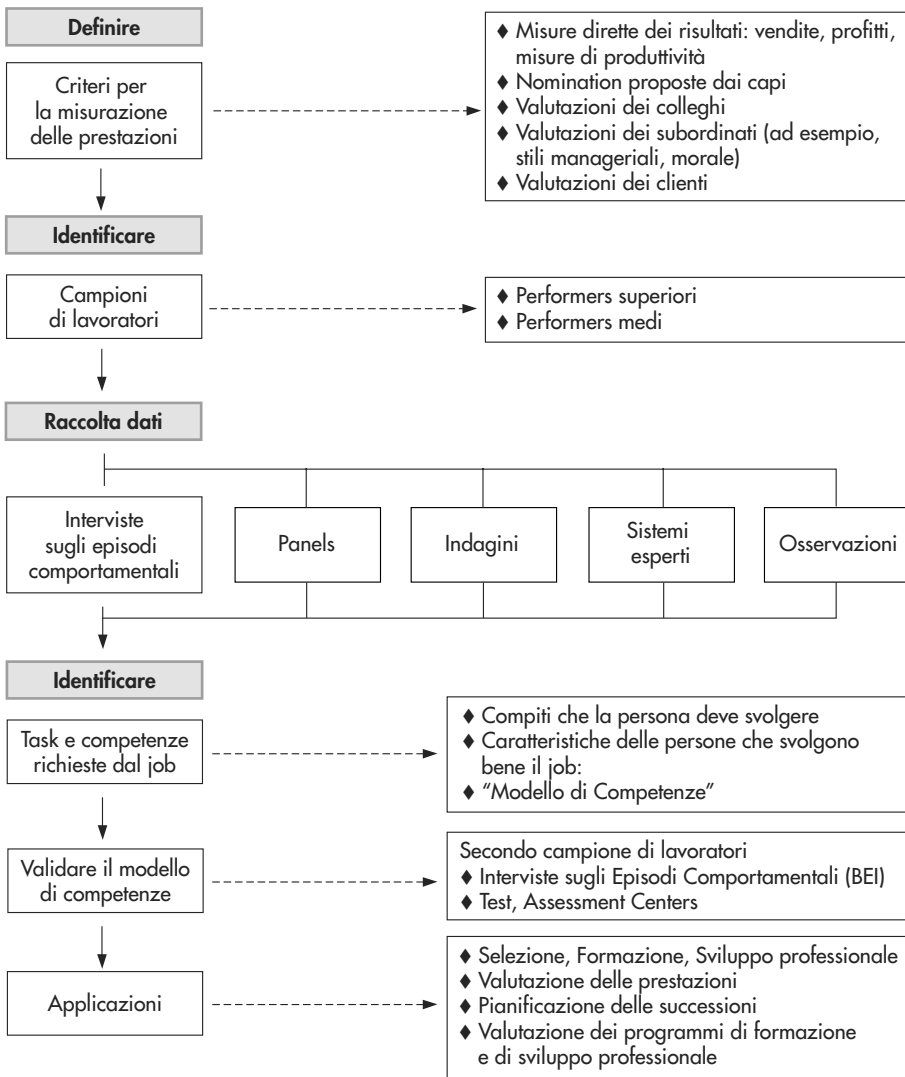



FIGURA 12.5 Il processo di sviluppo del modello di competenze. [*Fonte*: Spencer e Spencer 1993, Camuffo 1996 (con adattamenti).]

Se si osserva il processo di innovazione nelle piccole imprese, è facile rilevare come le competenze utilizzate hanno poco dei repertori multipli di competenze di cui dispongono le grandi imprese.

I metodi più focalizzati sulla dimensione individuale sono funzionali a uno stadio di ricerca e di scoperta di caratteristiche personali rilevanti per l'analisi delle competenze. I metodi più attenti all'interazione tra individuo e posizione rispondono meglio a una fase di implementazione. Resta il fatto che una volta individuate, le competenze per essere opportunamente gestite

BOX 12.7

Caso Gruppo Grandi Alberghi Internazionali

La valutazione delle competenze nel *Gruppo Grandi Alberghi Internazionali* viene effettuata attraverso la compilazione da parte del Direttore dell'Albergo o del Capo Servizio di una scheda annuale in occasione della valutazione delle prestazioni. La scheda è uno strumento per associare i risultati ottenuti dal personale nello svolgimento del loro lavoro alle competenze (conoscenze, esperienze, capacità) considerate rilevanti per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Competenze di identificazione nei valori del Gruppo

- *Intelligenza sociale:* capacità di comprendere il contesto sociale e organizzativo e di adottare i relativi comportamenti.
- *Commitment con l'organizzazione:* capacità di fare propri gli obiettivi aziendali, orientando coerentemente i propri comportamenti.
- *Orientamento al cliente:* capacità di indirizzare i propri sforzi nella ricerca della soddisfazione dei bisogni del cliente interno/esterno.
- *Comprensione e rispetto delle norme:* capacità di fare proprie e di tradurre in azioni efficaci le norme del Gruppo.

Competenze di tipo realizzativo

- *Orientamento al risultato:* capacità di agire e impegnarsi in prima persona per realizzare gli obiettivi prefissati.
- *Problem Solving:* capacità di risolvere concretamente i problemi operativi.
- *Programmazione/organizzazione:* capacità di organizzare in maniera finalizzata le risorse disponibili riformulando se necessario le priorità.
- *Iniziativa:* predisposizione ad agire, a intraprendere autonomamente le azioni richieste dalla situazione.
- *Flessibilità:* capacità di di ridifinare le priorità e di ricombinare le risorse personali e organizzative come richiesto dalla situazione.

Competenze di influenza e direzione

- *Leadership/gestione del gruppo:* abilità di coinvolgere i membri di un gruppo a lavorare insieme in maniera efficace assumendone la guida.
- *Relazionalità:* capacità di instaurare e mantenere relazioni e rapporti con gli altri.
- *Integrazione organizzativa:* capacità di interpretare e trasmettere la cultura aziendale.
- *Negoziazione:* capacità di gestire e risolvere situazioni conflittuali.

devono essere contestualizzate [Hirschhorn 1992]. L'esigenza di contestualizzare nasce anche dalla estrema variabilità del rapporto tra saperi e ambiti di applicazione, tra individuo e organizzazione.

In rapporto alla valutazione, l'approccio per competenze in quanto fornisce un'unità di misura, va considerato per il ruolo che svolge nel legittimare le differenze di collocazione organizzativa, di retribuzione ecc. Se prevalgono esigenze di legittimazione, verranno adottate soluzioni che impiegano strumenti come i dizionari di competenze, normalizzati e standardizzati, con la riproposizione di sistemi a punteggio che, oltre a trasferire un'impressione di scientificità e oggettività, risolvono alcuni problemi pratici ma che sicuramente limitano le potenzialità del metodo di cogliere la dinamica del cambiamento delle professionalità e delle organizzazioni. Da un lato c'è il rischio di definire parametri rigidi propri di un ambiente di riferimento stabile e prevedibile. All'estremo opposto c'è il rischio di un eccesso di generalizzazione, attraverso una sorta di universalismo delle competenze, che impedisce di cogliere le specificità settoriali, organizzative, tecnologiche e individuali [Civelli e Manara 1997, p. 51].

La valutazione a 360 gradi

La valutazione a 360 gradi consiste nel far valutare una persona, generalmente un quadro o un dirigente, dai suoi collaboratori, dai suoi superiori e dai suoi pari, colleghi, oltre che dai clienti interni ed esterni.

Le finalità di una valutazione a 360 gradi, ma questo vale anche per altri strumenti di valutazione, possono essere di sviluppo, di gestione e culturali. In un'ottica di sviluppo esse consentono a ciascun membro dell'organizzazione di prendere coscienza dei propri comportamenti, di conoscersi e di mi-

TABELLA 12.5 Esempio di un questionario di valutazione di un capo da parte del subordinato.

	Concordo totalmente	Parzialmente d'accordo	Parzialmente in disaccordo	Totalmente in disaccordo	Non so
È disponibile e ascolta i miei problemi					
Mi incoraggia a prendere iniziative					
È capace di attivare il gruppo					
Sa riconoscere la qualità del mio lavoro					
Sa riprendere un lavoro mal fatto					

TABELLA 12.6 Esempio di un questionario di valutazione di una Direzione Risorse Umane da parte dei clienti interni.

	Sempre	Spesso	Talvolta	Mai	Non so
So chi contattare alla DRU quando ho una necessità					
I miei interlocutori sono disponibili e reattivi					
Se necessario vengono a vedere					
Si fanno coinvolgere nei problemi più rilevanti					
Mi forniscono i contatti giusti					
Posso condividere le mie preoccupazioni con fiducia					
Tengono conto delle mie opinioni e delle mie priorità					
Mi aiutano a svolgere il mio ruolo senza prevaricare					

gliorare [Donati e Auteri 1999]. Avere l'opportunità di conoscere i giudizi degli altri e di tenerne conto ai fini di miglioramento costituisce un'occasione di apprendimento e di crescita professionale. I questionari sono costruiti coinvolgendo i soggetti da valutare, ma la loro somministrazione è effettuata da un consulente esterno e i risultati vengono consegnati esclusivamente all'interessato e sono una sua proprietà. Se questi vorrà discuterne con qualcuno, lo farà su base esclusivamente volontaria [Alexandre 2001].

L'uso della valutazione a 360 gradi come strumento di gestione presenta maggiori complessità rispetto ad altre forme di valutazione, poiché questa deve essere collegata e resa coerente con le procedure di periodica valutazione delle persone e delle loro competenze e con i relativi sistemi di ricompen-

TABELLA 12.7 Esempio di un questionario di valutazione del capo relativamente al valore "Rispetto delle persone".

Il mio capo...	Sempre	Spesso	Talvolta	Mai	Non so
Trova il tempo per costruire con me una relazione basta sulla fiducia					
Tiene conto di quello che gli dico					
Si assicura che tutti i suoi collaboratori siano trattati con equità					
Mi aiuta a sviluppare le mie competenze					
È impegnato a creare uno spirito di squadra					

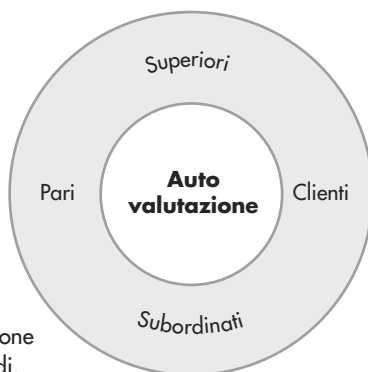



FIGURA 12.6 La valutazione a 360 gradi.

sa. La valutazione da parte del superiore gerarchico o di un comitato di valutazione acquisisce tra la varia documentazione anche l'esito della valutazione a 360 gradi e si arricchisce dell'opinione degli altri soggetti coinvolti. Il presupposto di questo uso gestionale, che tuttavia non esclude quello di sviluppo, è la volontà del management di valorizzare i comportamenti e non solo le competenze tecniche e i risultati. Le finalità culturali della valutazione a 360 gradi utilizzano i questionari per segnalare e diffondere i valori che costituiscono la base della cultura dell'impresa e dei comportamenti attesi.

I sistemi di valutazione delle competenze usano alcuni strumenti della valutazione a 360 gradi soprattutto per quanto riguarda l'individuazione dei best performer e delle attese di ruolo, mentre la valutazione delle competenze in senso stretto viene effettuata da valutatori professionisti.

12.4 La valutazione della performance

La terza dimensione dei sistemi di valutazione riguarda la valutazione delle prestazioni. Nelle impostazioni più evolute, la valutazione di un qualunque fenomeno aziendale non è mai una misurazione fine a se stessa ma è strettamente collegata al miglioramento dei risultati. Anzi, si può affermare che una misurazione che non abbia per obiettivo quello di migliorare il fenomeno misurato è inutile e perfino dannosa: ai costi della misurazione possono aggiungersi contestazioni e conflitti. La valutazione diventa allora uno strumento di gestione della performance (Capitolo 11) perché è strettamente collegata a tutte le decisioni direzionali, organizzative, retributive volte a migliorare i risultati.

La valutazione della prestazione comprende un insieme di tecniche analitiche e di procedure volte a fornire sistematicità e coerenza alle differenziazioni retributive basate sui comportamenti dei singoli lavoratori. Essa rappresenta non solo lo strumento di supporto alla politica retributiva, ma anche uno strumento che può essere usato per altre finalità: selezione interna,

formazione e sviluppo, gestione del rapporto gerarchico e funzionale, controllo e comunicazione ecc. In ordine alla gestione del sistema premiante, la valutazione si prefigge di:

- incentivare e sviluppare la produttività;
- conferire elasticità alla gestione del mercato interno del lavoro per renderlo più dinamico e concorrenziale;
- fornire il supporto retributivo a particolari politiche organizzative e di gestione del personale quali l'MBO (*Management By Objective*), la programmazione delle carriere ecc. [Salvemini 1992];
- coinvolgere il management diretto nella gestione di una parte della retribuzione.

Alla valutazione delle prestazioni legata alla definizione di particolari obiettivi sono state mosse le seguenti critiche:

- l'organizzazione si carica dell'onere di fissare e di standardizzazione comportamenti: ciò non è sempre agevole a causa delle difficoltà di rendere esplicita la prestazione;

BOX 12.8

Il Management by Objectives

Il *Management by Objectives* (MBO, Direzione per obiettivi) è un processo sistematico mediante il quale capi e collaboratori identificano ciclicamentele aree di responsabilità, i conseguenti obiettivi gestionali, le risorse disponibili o reperibili, gli indicatori di misura, il grado di avanzamento delle attività nel tempo e il livello di raggiungimento finale dei risultati attesi [Cocco 1991]. Il tutto stimolato da meccanismi premianti stabiliti preventimamente. L'intento è quello di spostare il controllo da parte della gerarchia dalla supervisione delle attività svolte ai risultati finali conseguiti e di stimolare l'autocontrollo e l'assunzione di responsabilità individuali. I vantaggi sono evidenti:

- incoraggia la partecipazione dei membri dell'organizzazione;
- risparmia nei costi d'uso della gerarchia poiché attiva l'autocontrollo;
- sostiene la crescita professionale e manageriale dei collaboratori;
- può essere usato per sostenere rilevanti processi di cambiamento organizzativo.

Tuttavia presenta anche qualche elemento problematico:

- fallisce se i collaboratori non sono adeguati ad assumere queste responsabilità;
- può privilegiare comportamenti e risultati tarati sul breve termine a scapito di quelli a lungo;
- può essere una procedura macchinosa;
- richiede un grande impegno e un grande coinvolgimento da parte di tutti.

♦ possono venire introdotti elementi di disincentivazione e di conflittualità per cui l'effetto incentivante sui migliori va comparato con l'effetto disincentivante e conflittuale provocato sui lavoratori valutati meno positivamente; questo pericolo si manifesta in particolare: a) quando il turnover, per ragioni esterne, è basso e quindi la valutazione non provoca autoselezione e ricambio ma solo un deterioramento del clima interno; b) quando il risultato significativo per l'impresa dipende non tanto da prestazioni individuali eccezionali quanto da prestazioni buone di un complesso integrato di lavoratori; c) quando si usano tecniche di distribuzione forzata.

Per contro, un argomento a favore della valutazione formalizzata delle prestazioni è costituito dalla constatazione che in assenza di procedure formali di registrazione di fatti significativi e di una loro analisi sistematica a fini di differenziazione retributiva, la valutazione finisce ugualmente con l'essere fatta, però sulla base dei ricordi individuali, dei pregiudizi e delle sensazioni. È vero che questi dati soggettivi influenzano comunque anche le procedure formalizzate, ma la base documentaria e i passaggi analitici di queste ultime, oltre che un ausilio per chi deve alla fine valutare, costituiscono anche una garanzia per il personale valutato.

Nella scelta di questi strumenti e nella valutazione della loro efficacia non va sottovalutata l'ipotesi della teoria delle collusioni nelle organizzazioni, secondo la quale la linea gerarchica intermedia ha interesse a manipolare l'informazione importante per la valutazione delle prestazioni dei propri collaboratori.

TABELLA 12.8 Presupposti e conseguenze gestionali della valutazione della prestazione.

Per l'azienda:
♦ definire uno stile di gestione delle risorse umane che responsabilizza i dirigenti ♦ esplicitare i criteri di valutazione ♦ favorire la comunicazione con il personale ♦ individuare i punti di forza e di debolezza dei membri dell'organizzazione ♦ migliore l'utilizzo delle risorse interne ♦ raccogliere indicazioni per interventi formativi e organizzativi
Per il capo-valutatore (con l'assistenza della Direzione Risorse Umane):
♦ instaurare rapporti meno paternalistici con il personale ♦ svolgere un ruolo più efficace di coordinamento e guida dei subordinati ♦ analizzare la propria organizzazione ♦ verificare il proprio stile di leadership
Per il valutato:
♦ conoscere le aspettative dei superiori e dell'azienda ♦ verificare la propria prestazione professionale (effetto feedback) ♦ dare e ricevere informazioni sullo stato dell'organizzazione e sul raggiungimento degli obiettivi

Fonte: Cocco 1991 (con adattamenti).

Infatti il personale, secondo tale teoria, ricambia con una serie di favori che possono consistere nel rinunciare a creare difficoltà (agitazioni, reclami ecc.) e, a fronte di problemi, nell'addossare le responsabilità non ai capi diretti ma alle linee gerarchiche superiori: il capo difendendo i suoi subordinati ottiene un clima migliore nel suo reparto e ha quindi la possibilità di evitare conflitti [Tirole 1986]. L'aumento delle informazioni che si rendono disponibili ai livelli gerarchici superiori con incentivi che limitano la formazione di coalizioni o con tecniche che costringono i capi alla valutazione (per esempio, la distribuzione forzata) va rapportato all'aumento dei conflitti interni provocato dalla rottura di alleanze collusive del tipo di quelle descritte.

Bisogna allora mettere in conto l'esigenza di gestire con altri strumenti tali conflitti: se i capi e i loro collaboratori non si parlano, è forse necessario fare ben altro che avviare una procedura per la compilazione periodica di schede di valutazione con relativo colloquio. I problemi più comuni che si incontrano con le procedure di valutazione sono i seguenti:

- un'opposizione generalizzata che può nascere dalla mancanza di fiducia nei riguardi dell'organizzazione o da una cultura solidaristica e non meritocratica;
- inadeguatezza del sistema di valutazione e dei valutatori.

I problemi dei valutatori possono derivare da un'ambiguità degli standard di valutazione o da una scarsa preparazione a usarli. Gli errori più comuni sono: l'effetto alone (l'importanza della posizione o della persona influenza la valutazione della sua prestazione), l'indulgenza o l'eccessiva severità del valutatore (nascono da inadeguatezza e insicurezza del capo), tendenza a posizionarsi sui valori centrali della scala (per questa ragione si tende a usare scale con un numero pari di valori), valutazione sulla base di pregiudizi e di stereotipi, l'influenza di episodi recenti a scapito della valutazione di tutto il periodo oggetto di valutazione. A questi errori è possibile rimediare attraverso un'adeguata formazione e incentivando i valutatori a usare correttamente il sistema e sottoponendo a revisione le valutazioni. Per quanto riguarda le resistenze dei valutati, queste possono essere ridotte ed eliminate attraverso l'informazione sulle finalità e l'uso degli strumenti di valutazione, una semplificazione della modulistica, la progressiva costruzione della credibilità del sistema e della sua intrinseca equità.

Strumenti di valutazione

La procedura di valutazione e le tecniche impiegabili sono numerose e devono essere scelte in modo adeguato a seconda del contesto in cui saranno utilizzate.

Scale di valutazione Si tratta del metodo più usato e consiste nella specificazione in fattori delle caratteristiche personali, della prestazione e della identificazione nel compito e nelle relative responsabilità. Ogni fattore può essere rilevato con diverse intensità dal valutatore e tradotto in un rango prefissato (scale a gradi multipli) o in un valore (scale lineari). In questo metodo assume particolare rilevanza la scelta dei fattori che devono essere:

- significativi rispetto alla finalità della valutazione;
- facilmente individuabili da parte del valutatore;
- idonei a valutare la prestazione e non l'individuo in astratto, non ambigui nel loro significato.

Ugualmente importante è la scelta dei valore delle graduazioni nelle scale, anche al fine di rendere comparabili e omogenei i diversi mix di valori con cui si sintetizza la valutazione. Non esistono ovviamente possibilità di raggiungere livelli rigorosi di oggettività, l'unica possibilità è quella di rendere esplicita e quindi comunicabile e controllabile la "convenzionalità" delle scelte. In genere queste scale dovrebbero essere accettate e facilmente comprese sia dal valutato che dal valutatore.

Metodo del confronto Con questo metodo il valutatore procede esplicitamente a una valutazione relativa tra i membri di un gruppo; ciascun soggetto viene comparato agli altri soggetti attraverso una graduatoria (che può essere globale o articolata per fattori) oppure attraverso un confronto a coppie col quale ogni soggetto viene comparato singolarmente con ognuno degli altri soggetti appartenenti al gruppo.

La distribuzione forzata Con questo metodo (che può essere integrato con i precedenti) il valutatore deve distribuire i giudizi secondo percentuali prefissate (per esempio: un 10% al livello massimo e 10% al livello minimo, 20% al livello intermedio superiore e 20% al livello intermedio inferiore, 40% al livello medio) che hanno lo scopo di evitare la tendenza (che è molto illumi-

FIGURA 12.7 Esempi di scale grafiche di valutazione.

BOX 12.9

Pianeta Pubblica Amministrazione: l'Agenzia delle entrate innova la valutazione e il reclutamento

Il dibattito di questi anni sulla modernizzazione delle pubbliche amministrazioni vede nel modello delle agenzie fiscali una delle sue più significative espressioni.

Uno dei settori dove l'autonomia delle agenzie può maggiormente dispiegarsi è quello della gestione e dello sviluppo delle risorse umane: l'esigenza di un impiego del personale più flessibile e razionale rispetto al passato e, insieme a questa, l'esigenza di riconoscere e valorizzare effettivamente meriti e capacità possono ritenersi tra i principali motivi ispiratori del "modello agenzie".

Tra queste può essere ricordata l'analisi e la descrizione dei processi di lavoro per "famiglie professionali": sono stati tracciati i profili dei mestieri-chiave dell'Agenzia, in termini di attività, indicatori di prestazione, saperi tecnico-professionali e competenze, in modo da assegnare alle persone un ruolo rispondente alle attività che realmente svolgono.

L'Agenzia delle Entrate punta molto inoltre sulla leva della valutazione come strumento di valorizzazione e di sviluppo delle professionalità. Per quanto riguarda i dirigenti, l'Agenzia ha adottato un sistema di valutazione – denominato Sirio (sistema integrato di risultati, indicatori e obiettivi) – che è basato sulla rilevazione sia dei risultati che dei com-

nante sulle tensioni che scatenano i metodi di valutazione), a concentrare i giudizi sui valori più elevati della scala e, comunque, di non far emergere le differenze. Anche questo metodo, nelle sue varianti, è piuttosto semplice e facile da usare: non ha deliberatamente pretese di oggettività assoluta ma forse per questo e per l'assenza di parametri quantitativi può alimentare dispute, risentimenti e difficoltà di comunicazione. In generale, le valutazioni di tipo comparativo a somma zero (la minore valutazione di A è misurata dalla maggiore valutazione di B) rischiano di generano reazioni negative senza migliorare le prestazioni, mentre l'obiettivo dovrebbe essere proprio quello di migliorare la prestazioni future più che certificare e remunerare staticamente le prestazioni passate.

Liste di controllo Con questo metodo il valutatore deve scegliere tra una lista contenente descrizioni sintetiche di particolari caratteristiche e comportamenti quelle che meglio si adattano al soggetto da valutare; in questa fase non si ha una valutazione vera e propria ma essenzialmente una descrizione: infatti la rilevanza delle varie risposte ai fini valutativi non dovrebbe essere nota al compilatore della lista.

Metodo dell'incidente critico Consiste nella rilevazione e valutazione di comportamenti particolarmente rilevanti ai fini dell'assolvimento della funzione; da una parte ha il pregio di ancorarsi a "fatti" e non a giudizi, dall'altra si presta a una certa arbitrarietà nella scelta dei "fatti" (ove questi, come spesso accade, non possano essere predeterminati) e nella loro interpretazione.

portamenti organizzativi. Il sistema coinvolge circa 1200 dirigenti e la sua applicazione è stata preceduta da un capillare piano di formazione. Sirio ha incontrato l'apprezzamento del Dipartimento della Funzione pubblica, che lo ha indicato come un caso di *best practice* a livello europeo.

La novità più rilevante di Sirio è la valutazione delle competenze, ossia delle caratteristiche individuali del dirigente (conoscenze, capacità, valori e motivazioni), che – manifestandosi in comportamenti organizzativi osservabili – rappresentano la specificità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio. Questo approccio configura il sistema di valutazione dei dirigenti come uno strumento finalizzato, oltre che a incrementi retributivi, soprattutto allo sviluppo organizzativo e manageriale. La valutazione delle competenze può contribuire a mettere in evidenza e a promuovere i comportamenti organizzativi e gli stili di management più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'Agenzia.

Il prossimo obiettivo è di applicare l'approccio per competenze anche al restante personale, nella consapevolezza che un sistema di valutazione interno serio e oggettivo, condiviso dalle rappresentanze dei lavoratori, possa aprire prospettive di autentica evoluzione professionale, spuntando la ricorrente critica secondo cui incentivi e percorsi di carriera risponderebbero, nel "pubblico", a meri automatismi e a logiche corporative. [Tratto da "Il Sole 24 Ore", 03/05/2004]

Valutazione per obiettivi Questo metodo è strettamente legato alla direzione per obiettivi di cui costituisce semplicemente il risvolto retributivo. Alla definizione degli obiettivi (talora negoziata) segue la verifica della misura in cui essi sono stati raggiunti. Il metodo è utilizzabile solo per posizioni in cui l'autonomia e la discrezionalità del titolare sono effettivamente in grado di condizionare significativamente i risultati, non ha invece senso nelle posizioni in cui prevalgono influssi, interni ed esterni, non controllabili dal titolare [Fertonani 1995, Broglio 1992].

12.5 Valutazione come gestione della relazione

Una volta scomposta la valutazione nei suoi elementi analitici (persona, posizione e prestazione), è necessario ritrovare un momento di sintesi. In definitiva l'organizzazione valuta la relazione che si instaura tra la persona e l'azienda. La valutazione, qualunque sia l'opzione tecnica e metodologica scelta, va vista come uno strumento per gestire tale relazione. Per questa ragione è altamente sconsigliabile implementare procedure di valutazione che non siano fortemente orientate alla gestione della relazione con le persone (parte sinistra della Figura 12.8) e che non siano fortemente contestualizzate (parte centrale della stessa figura) e periodicamente sottoposte a valutazione (parte destra).

Nelle applicazioni concrete le procedure di valutazione rischiano derive che snaturano la funzione e pongono più problemi di quanti non riescano a

risolverne. Per questa ragione è opportuno richiamare cosa non deve essere la valutazione. La valutazione:

- non deve essere un rito;
- non deve essere una procedura;
- non deve essere un "una tantum";
- non deve essere un processo (nel senso giudiziario del termine).

Spesso si collega la valutazione a una problematica di equità e si richiama l'esigenza di garantire una giustizia procedurale nelle attività di valutazione. Questa sarebbe garantita quando:

- si tratta di una procedura annunciata e presentata ai soggetti interessati affinché siano edotti delle caratteristiche, delle regole e dei meccanismi di valutazione;
- al valutato è data la possibilità di esprimersi e di essere ascoltato qualora ritenga che elementi importanti non siano stati presi in considerazione o non siano stati correttamente apprezzati dal valutatori;
- la valutazione si basa su prove e dati di fatto suscettibili di essere esposti e spiegati al valutato [Folger, Konovsky e Cropanzano 1992].

Il linguaggio è proprio quello di un processo penale. Il primo step evoca l'iscrizione nel registro degli indagati e l'avviso di garanzia, il secondo evoca i diritti della difesa e il terzo evoca le modalità di produzione delle prove.

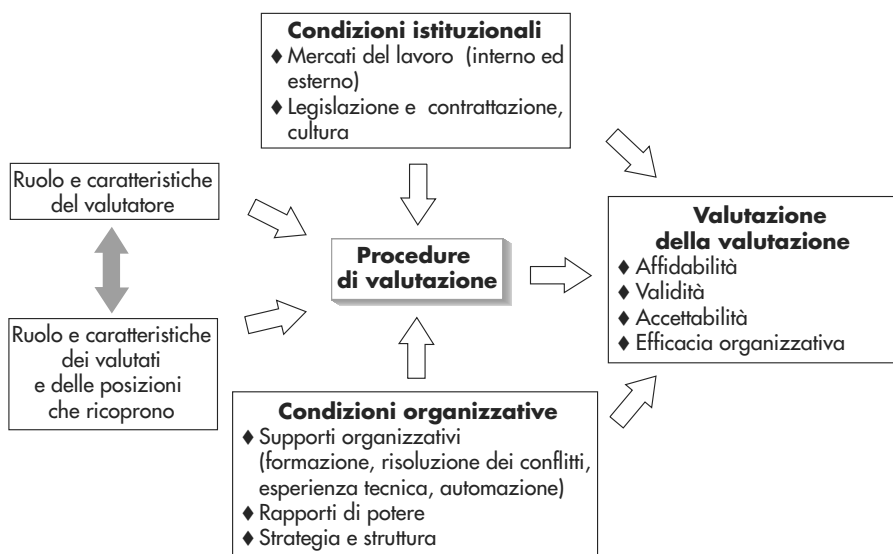



FIGURA 12.8 Contestualizzazione della valutazione.

Resta il fatto che talune ricerche hanno rilevato che quando sono soddisfatte queste tre condizioni la procedura di valutazione è più accettata, persino quando porta a valutazioni meno favorevoli [Taylor, Tracy *et al*. 1995]. Il problema viene però superato se ci si pone in un'ottica orientata al futuro. Osservano infatti Bossidy e Charan [2002]: "Una delle principali lacune del tradizionale processo di valutazione delle risorse umane è il suo anacronismo, giacché tende a concentrarsi sulla valutazione di quanto le persone fanno qui e ora, laddove al contrario ciò che più conta e la loro capacità di fare le cose giuste in futuro. Abbiamo conosciuto numerose persone che dirigevano con efficacia le unità operative loro affidate, talvolta anche in modo ottimale, ma che non erano in grado di farle progredire al livello successivo. Troppo spesso le aziende temporeggiano in attesa dei risultati prima di intervenire sulle posizioni dirigenziali chiave. Ma a volte il danno è già fatto. I risultati sono indicatori ritardati: registrano il passato e per giunta con un certo ritardo".

13
Ricompensare le risorse umane

Le politiche retributive sono sottoposte a una serie di pressioni a volte contrastanti che contribuiscono a rendere il panorama molto mutevole e instabile:

- la globalizzazione costringe le imprese a cercare di restare competitive sul piano del costo del lavoro posizionandosi, da un lato, su mercati del lavoro a più bassi salari, ma nel contempo cercando di attrarre, trattenere e motivare le persone con le migliori competenze [Rynes e Gerhart 1999];
- le nuove tecnologie di produzione e di trattamento delle informazioni hanno attenuato le differenze tra lavoro manuale e lavoro intellettuale e hanno quindi messo in crisi i tradizionali sistemi di classificazione delle posizioni e di costruzione delle scale retributive;
- le nuove forme di organizzazione del lavoro hanno esaltato il lavoro di gruppo, la flessibilità e la polivalenza, richiedendo sistemi retributivi più centrati sulle competenze delle persone;
- l'uso di sistemi di forte incentivazione per attrarre le persone più qualificate a coprire le posizioni chiave ha aumentato i differenziali retributivi, creando problemi di equità che possono mettere in discussione gli equilibri sociali [McKenzie 1998, Kabanoff 1991];
- la crisi dei sistemi pensionistici e mutualistici pubblici ha aperto spazi per la previdenza integrativa, alla quale anche le aziende con il loro sistema retributivo sono chiamate a contribuire offrendo "pacchetti retributivi" comprendenti piani pensionistici e assicurazioni di varia natura [Pelettier 1992].

In questo quadro, la gestione delle politiche retributive si è fatta più complessa e richiede l'uso di strumentazioni sofisticate. Tradizionalmente la politica retributiva d'impresa è costituita da un insieme di strumenti e di decisioni, sintetizzabili attraverso tre parametri:

- il posizionamento (o livello) retributivo;
- la struttura della retribuzione;
- la dinamica della retribuzione.

La finalità generale di attirare, trattenere e motivare personale con le caratteristiche idonee al perseguimento degli obiettivi aziendali riceve dai tre parametri contributi diversi attraverso vari strumenti, come è sintetizzato nella Figura 13.1. Il **posizionamento** (o livello) **retributivo** assicura la competitività esterna delle retribuzioni, ma trova un limite nella *ability to pay* dell'impresa, che impone un vincolo di economicità e cioè delle risorse che il mercato dei finanziamenti e dei prodotti rendono disponibili [Lawler 1990]. La **struttura retributiva** dovrebbe assicurare l'equità interna attraverso la gestione dei differenziali retributivi tra i vari ruoli o posizioni. La **dinamica retributiva**, infine, dovrebbe sollecitare e riconoscere i contributi di ciascuno, assicurando un elevato livello di soddisfazione. Poiché il contesto entro cui vengono gestite le retribuzioni è fortemente istituzionalizzato, il rispetto delle norme legislative e contrattuali diventa il prerequisito di tutte le scelte relative alla politica retributiva.

13.1 Uno scambio asimmetrico

La retribuzione non è un prezzo come gli altri, date le particolarità del mercato del lavoro, del tipo di rapporto che s'instaura e delle quantità economiche associate, che sono significativamente diverse per la domanda e l'offerta. Dato un certo salario, l'impresa esercita il suo calcolo di convenienza sul costo del lavoro, mentre il lavoratore lo esercita sulla retribuzione netta. L'impresa rapporta il costo alla produttività del lavoro, il lavoratore rapporta la retribuzione netta ai suoi bisogni economici e sociali e allo sforzo lavorativo richiesto. I bisogni e la produttività sono la risultante di forze molto diverse. Nella civiltà dei consumi e dei mass media, lo sviluppo sociale e la globalizzazione diffondono modelli di comportamento e standard di vita che si generano nei punti del sistema a maggiore produttività e si trasferiscono molto più rapidamente che nel passato nei punti a minore produttività. Emergono così configurazioni sociali che esprimono una domanda rigida di reddito che, nel breve periodo, può non essere assorbita dalla dinamica della produttività.

A questo potenziale squilibrio tra bisogni e produttività (che comunque non può riprodursi nel lungo periodo) si aggiunge uno squilibrio tra retribu-

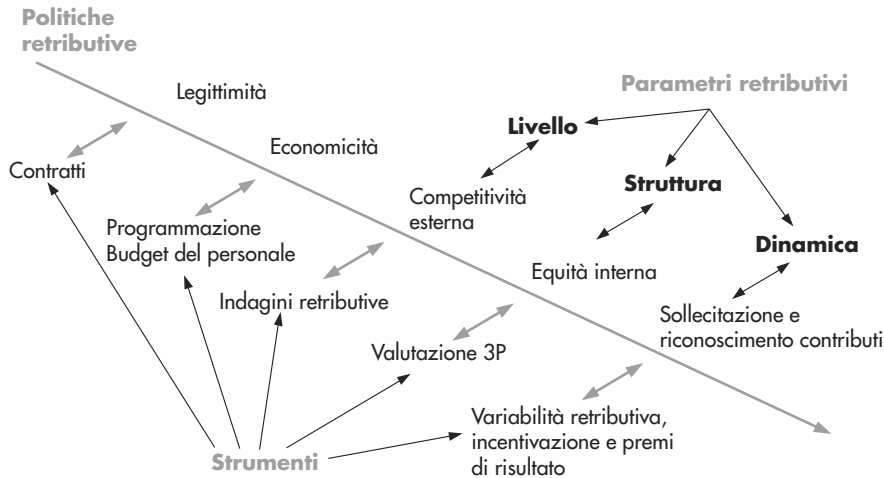



FIGURA 13.1 Task, obiettivi e strumenti delle politiche retributive.

zione lorda e retribuzione netta. La retribuzione lorda costituisce una componente importante ma non esclusiva del costo del lavoro. A questa vanno aggiunti i costi non retributivi del lavoro, spesso trascurati, quali i costi di in-

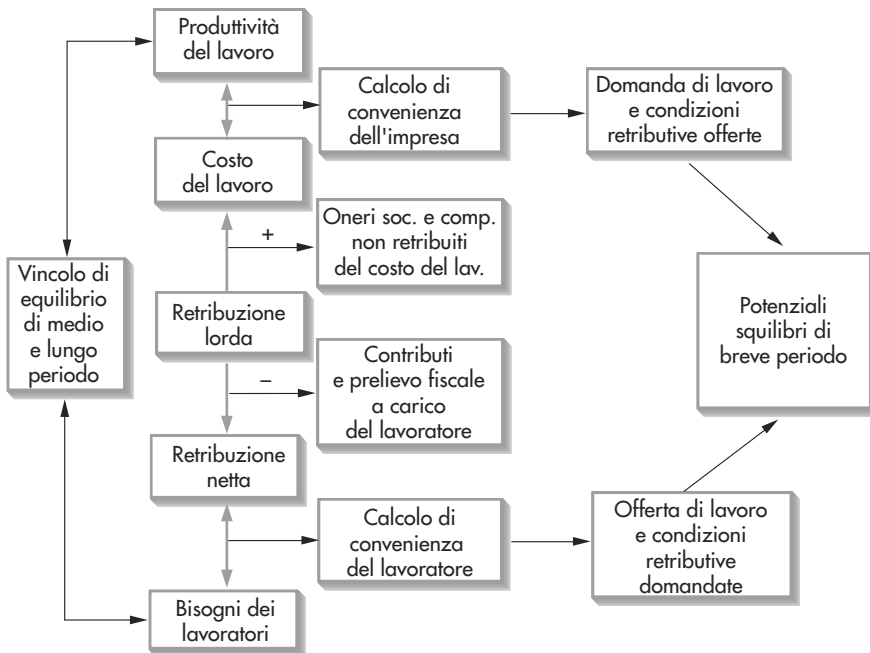



FIGURA 13.2 Retribuzione netta e costo del lavoro: uno scambio asimmetrico. (*Fonte:* Costa 1997.)

serimento e di formazione. Per effetto di un sistema fiscale e contributivo, in Italia ancora particolarmente penalizzante, la retribuzione lorda si traduce in una retribuzione netta significativamente inferiore. Quanto maggiore è lo scarto, tanto maggiore sarà l'effetto amplificatore di incrementi retributivi sul costo del lavoro e tanto minore l'effetto di incrementi del costo del lavoro sulla retribuzione netta.

13.2 Retribuzione, soddisfazione ed equità

La logica organizzativa che presiede le scelte di politica retributiva può essere compresa richiamando la relazione tra ricompensa e soddisfazione come è stata analizzata da Porter e Lawler [1968] in uno studio divenuto ormai un classico. La motivazione, secondo questo modello, agisce su tre fattori:

- lo **sforzo**, inteso come impegno connesso alla tensione espressa dal bisogno;
- la **prestazione**, azione concreta volta al perseguimento dell'obiettivo rappresentato dal contenuto del bisogno;
- la **soddisfazione**, risultante dalla ricompensa ottenuta per la prestazione fornita.

Proviamo a seguire il percorso logico che, secondo Porter e Lawler, mette in relazione la motivazione a compiere uno sforzo con la soddisfazione personale (Figura 13.3).

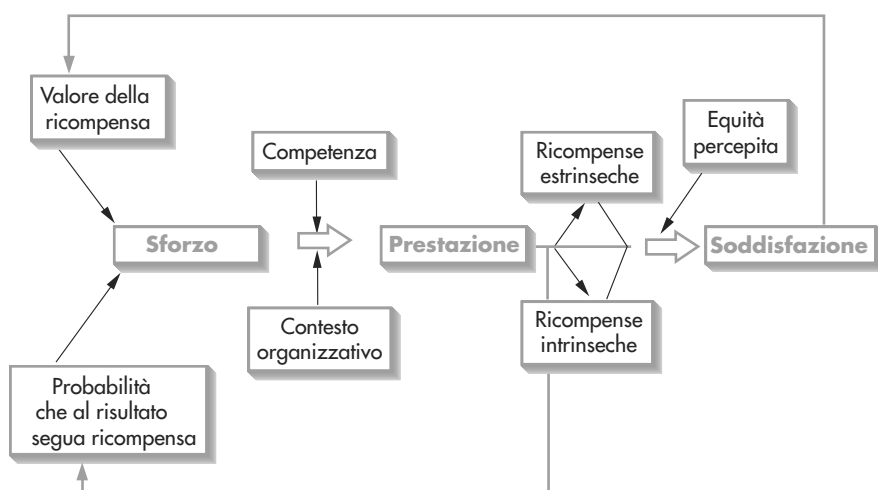



FIGURA 13.3 Il modello di Porter e Lawler.

Valore della ricompensa Sono diverse le ricompense che un individuo può ricevere in una situazione lavorativa. Queste ricompense possono essere diversamente apprezzate dai singoli individui, a seconda del livello raggiunto nella scala di soddisfazione dei bisogni (Maslow) o a seconda delle caratteristiche della loro personalità (McClelland) (Capitolo 3).

Probabilità stimata che allo sforzo segua la ricompensa Il valore della ricompensa viene ponderato con la probabilità percepita di ottenerla a fronte di un determinato sforzo. Se un lavoratore è molto motivato ad assumere maggiori responsabilità e attribuisce un valore elevato a una promozione, per esempio 100, ma sa che il sistema di ricompensa è solo parzialmente meritocratico per cui attribuisce una bassa probabilità, per esempio 0,50, al fatto che il suo sforzo venga ricompensato, il valore ponderato (speranza matematica) della ricompensa diviene $100 \times 0{,}50 = 50$.

Sforzo Lo sforzo può essere definito come l'energia e l'impegno profusi nella svolgere il compito assegnato. Ma lo sforzo non è sufficiente a definire la performance. Questa dipende dalle competenze e dalla percezione del ruolo e del contesto organizzativo.

Competenze L'esito dello sforzo dipende dalle competenze, intese sia come caratteristiche di fondo della persona e difficilmente modificali (intelligenza, destrezza, problem solving ecc.), sia come abilità acquisite e quindi modificabili.

Percezione del ruolo e contesto organizzativo Anche il modo in cui l'individuo percepisce il proprio ruolo nello specifico contesto organizzativo, e quindi il modo in cui interpreta il contributo che egli deve fornire congiuntamente al contributo di altri alla realizzazione della performance, concorre a determinare il successo dello sforzo.

Performance La performance è il prodotto dello sforzo indotto dal valore ponderato attribuito alla ricompensa e potenziato (o depotenziato) dalle competenze e dalla percezione del ruolo. Ovviamente, l'organizzazione è interessata alla performance e non allo sforzo. È una scelta organizzativa quella di decidere se il miglioramento della performance debba dipendere solo da un aumento dello sforzo o anche da interventi sulle competenze e sul contesto organizzativo.

Ricompense Le ricompense sono la contropartita della performance. Per ricompense intrinseche si intendono quei fattori del sistema premiante che attengono al lavoro in sé, al contenuto stesso del lavoro. Queste sono definite *intrinseche* in quanto sono in definitiva amministrate dallo stesso lavoratore

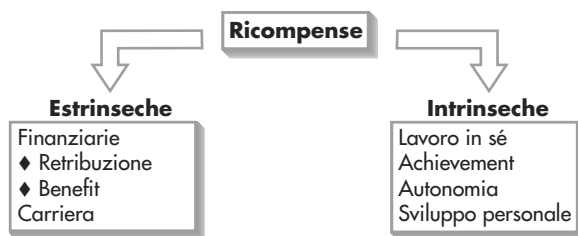



FIGURA 13.4 Ricompense estrinseche e intrinseche.

che, per esempio, si sente gratificato da un lavoro ben fatto (*achievement need*) o dall'esercizio di potere (*power need*) e, quindi, dal grado di autonomia, di responsabilità connessi alla posizione. È evidente il riferimento, in termini di contenuti della motivazione, ai fattori motivanti di Herzberg, ai bisogni di ordine superiore di Maslow e alla classificazione di McClelland [Costa e Gubitta 2004, Capitolo 2]. Le ricompense *estrinseche* sono invece quelle amministrate dall'organizzazione e riguardano la retribuzione, la carriera ecc. Qui il riferimento è costituito dai fattori igienici di Herzberg, i bisogni primari di Maslow (Figura 13.4). La relazione sperimentata tra performance e ricompensa contribuisce a definire la probabilità associata al valore della ricompensa.

Equità percepita delle ricompense L'equità percepita delle ricompense è definita da quello che i lavoratori ritengono equo e corretto come corrispettivo della loro performance posto in relazione al rapporto performance/ricompensa applicato a loro stessi e ai colleghi. L'equità può essere di tipo *distributivo* (le persone fanno una comparazione sui valori relativi delle ricompense) o di tipo *procedurale* (le persone valutano se vengono rispettate le regole per stabilire le ricompense).

Soddisfazione La soddisfazione è determinata dal grado in cui il lavoratore percepisce come congruo ed equo quanto ricevuto. Se la ricompensa è inferiore a quanto ritenuto equo il lavoratore è insoddisfatto. La soddisfazione ha un effetto feedback sul valore della ricompensa, in quanto può attivare altri bisogni. Se per esempio il lavoratore trova congrua la retribuzione (fattore igienico che soddisfa un bisogno primario) comincerà ad apprezzare la responsabilità (fattore motivante che soddisfa un bisogno di ordine superiore). Attenzione, non necessariamente una ricompensa che eccede il livello percepito di equità aumenta la soddisfazione e quindi incide sullo sforzo profuso. Può anche accadere che, in questo caso, il lavoratore diminuisca lo sforzo.

L'equità percepita delle ricompense ha un ruolo rilevante, a parità di ogni altra condizione, nel definire la motivazione e il livello di soddisfazione. L'equità percepita dipende dal rapporto tra contributo individuale e ricom-

pensa (nella sua accezione più ampia) anche in confronto con gli altri. Essa dipende:

- dalla percezione di giustizia nelle relazioni interpersonali;
- dal rapporto tra contributo e ricompensa;
- dalla comparazione con i rapporti tra contributo e ricompensa applicati agli altri soggetti.

In situazione percepita come non equa la persona mette in atto comportamenti volti a ripristinare l'equità, quali (Figura 13.5):

- riduzione del proprio contributo;
- richiesta di aumentare la ricompensa (*voice*) [Hirschman 1970];
- distorsione cognitiva, che consiste in una rappresentazione modificata dei dati di fatto relativi al proprio contributo e ai risultati;
- azione sugli altri affinché modifichino la loro percezione del rapporto contributo ricompensa;
- cambiamento dei termini del confronto.

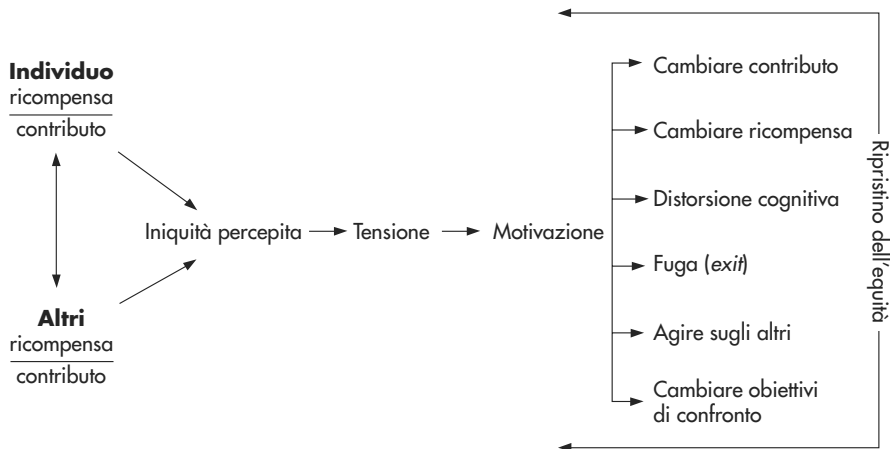



FIGURA 13.5 Ricompense ed equità. [*Fonte:* Adams 1965 (con adattamenti).]

Ove questi non abbiano successo è molto probabile l'uscita dalla relazione (*exit*) [Hirschman 1970]. Il modello visto basa l'equità su un'idea di scambio equilibrato tra contributi e ricompense o di giustizia distributiva. Quando non sono disponibili sufficienti informazioni sui contributi e le ricompense dei soggetti, l'equità percepita si basa su un'idea di giustizia procedurale: è percepito come equo ciò che è stabilito attraverso una procedura [Terpstra e Honoree 2003].

13.3 Componenti della retribuzione e costo del lavoro

La retribuzione è costituita da una *paga base contrattuale*, definita dalla contrattazione collettiva per la qualifica o la mansione del lavoratore, più l'eventuale *superminimo collettivo aziendale* che, sommati, definiscono la *paga base aziendale*. Possono esistere altre voci accessorie aziendali che, se generalizzate a tutti i lavoratori dell'impresa, finiscono col rientrare nel superminimo collettivo aziendale. La retribuzione si "personalizza" attraverso:

- il **superminimo individuale** che può derivare da una contrattazione specifica del singolo lavoratore che sfrutta una posizione di mercato o da eventuali aumenti di merito: questa voce rientra nella discrezionalità aziendale;
- gli **scatti di anzianità**, che sono definiti dalla contrattazione collettiva, a questi possono aggiungersi progressioni retributive legate all'anzianità aziendale definite, per particolari categorie di lavoratori, discrezionalmente dall'azienda;
- le voci retributive legate al **rendimento** (per esempio il cottimo, il premio di risultato) o a **prestazioni straordinarie** o a **situazioni di rischio** o di **disagio** particolari: anche queste voci sono normalmente regolate dalla contrattazione.

La retribuzione è quindi il risultato di un insieme composito di "voci" che dipendono da stratificazioni normative, caratteristiche del lavoratore e dell'azienda, condizioni di mercato ecc. Queste "voci" possono essere raggruppate per meglio evidenziare l'origine e il ruolo oltre che l'impatto sui tre parametri della politica retributiva e sul costo del lavoro in base alle seguenti modalità:

- rispetto al soggetto erogante: si può distinguere tra retribuzione aziendale e retribuzione sociale, la prima pagata dall'impresa, la seconda pagata (ma non esclusivamente) dallo Stato o dai suoi enti previdenziali (assegni familiari, retribuzione alle gestanti, malattia ecc.);
- rispetto al soggetto che la percepisce: si può distinguere tra retribuzione pagata al lavoratore e retribuzione pagata per conto del lavoratore ad altri soggetti, che in cambio sono tenuti a fornire al lavoratore prestazioni sanitarie, assicurative e previdenziali; si tratta dei cosiddetti oneri o contributi sociali;
- rispetto al tempo di erogazione: si può distinguere fra retribuzione attuale e retribuzione differita; la parte differita riguarda essenzialmente il trattamento di fine rapporto (Tfr) e le mensilità addizionali che sono erogate a certe scadenze (per esempio tredicesima), ma il cui diritto alla riscossione matura nel tempo con continuità;
- rispetto alla prestazione: si può distinguere tra retribuzione diretta e re-

TABELLA 13.1 Elementi della retribuzione in un grande gruppo alberghiero.

Elemento	Descrizione	Strumento	Destinatari
Retribuzione fissa (R.A.L.)	Legata al contenuto della posizione retributiva. In termini di attività, responsabilità e competenze, come definito dai C.C.N.L. (16/10/2003)	Paga base e contingenza Integrativi in cifra fissa Scatti di anzianità Indennità (viaggio, turno spezzato, alloggio)	Tutto il personale (in Italia per 14 mensilità e con il T.F.R., negli altri paesi per 12/13 mensilità)
	Legata al contenuto della posizione retributiva. In termini di attività, responsabilità e competenze, come definito dal Gruppo	Ad personam assorbibili e non assorbibili	
Retribuzione variabile come da accordo integrativo aziendale	Legata alla performance degli alberghi e del Gruppo	Premio economico annuale (quote di gruppo)	Tutto il personale degli alberghi a esclusione dei Direttori di Albergo
Retribuzione variabile	Legata alla performance delle singole persone a fronte di obiettivi individuali	Premio economico annuale	Direttori di Sede, Direttori di Albergo, Capi Servizio
Benefit contrattuali	Previsti dai C.C.N.L	Piano pensionistico integrativo Assicurazione integrativa Assistenza sanitaria integrativa Formazione	Dirigenti
		Assistenza sanitaria integrativa Formazione	Quadri
Altri benefit	Legati alla funzione ma anche a situazioni ad personam	Auto aziendale Carburante Telefono cellulare Alloggio	Direttori e professional con modalità differenziate
	Legati all'attività e all'origine dell'azienda	Carte di credito Prezzi agevolati negli alberghi del Gruppo e in altre aziende collegate	Tutto il personale

tribuzione indiretta, dove la prima è commisurata a una prestazione lavorativa (tempo di presenza) e la seconda non ha questo riferimento (ferie, festività ecc.);

♦ rispetto alle modalità di fissazione: si può distinguere tra retribuzione contrattuale, retribuzione aziendale e retribuzione individuale;

- rispetto alla variabilità: si può distinguere tra retribuzione fissa (in genere associata al tempo) e in retribuzione variabile, associata al rendimento o altre forme di commisurazione ai risultati.

Questa tipologia di componenti consente di comprendere meglio l'asimmetria di cui si è parlato nel paragrafo precedente, soprattutto in ordine alla distinzione fra retribuzione e costo del lavoro. Per il lavoratore ha rilevanza la retribuzione, con maggiore reattività verso la retribuzione netta attuale. Minore, ma pur sempre significativa, è la sua reattività verso la retribuzione indiretta e differita e verso quella sociale. Certamente la retribuzione non è l'unica determinante della risposta lavorativa, poiché il lavoratore, come hanno evidenziato i più accorti studi motivazionali, reagisce come individuo singolo e come membro di un gruppo al complesso della sua esperienza lavorativa e sociale [Roussel 1996].

Questi sommari richiami alle componenti della retribuzione evidenziano la pluralità di soggetti che intervengono nella definizione della retribuzione (e dei relativi costi) e quindi la complessità di un rapporto in cui il nesso causa-effetto non è sempre facilmente identificabile. La politica retributiva, non meno di quella rivendicativa, dovrebbe essere costruita tenendo conto di questa complessità e, soprattutto, della non omogeneità delle grandezze su cui si misurano le convenienze dei soggetti del rapporto di lavoro.

BOX 13.1

Le componenti del sistema premiante

La retribuzione è parte di un ampio sistema di ricompense (sistema premiante), che non sempre viene considerato nella sua complessità e nelle interazioni positive e negative, che si sviluppano tra le diverse componenti. Un elenco non esaustivo delle componenti del sistema di ricompense è il seguente [Schuster e Zingheim 1996]:

- retribuzione nelle sue varie forme: stipendio, premi, opzioni sulle azioni, benefit e gratifiche;
- piani pensionistici, previdenza integrativa, assicurazioni;
- promozione: mobilità in senso verticale e trasferimenti orizzontali in posizioni ambite;
- riconoscimento formale da parte della proprietà e della direzione;
- opportunità di carriera: possibilità di progresso e di sviluppo a lungo termine;
- apprezzamento da parte dei clienti dell'azienda;
- senso di soddisfazione personale, cioè opportunità di essere soddisfatti di se stessi per aver raggiunto obiettivi aziendali e obiettivi individuali largamente coincidenti;
- opportunità di apprendimento: possibilità di aumentare le proprie capacità, conoscenze e relazioni;
- sicurezza: sensazione di sicurezza del posto di lavoro e della posizione economica;
- responsabilità: la sensazione di essere investiti di responsabilità nei riguardi dell'azienda.

13.4 Il posizionamento retributivo

Il posizionamento retributivo (o livello) è definibile come il saggio medio di retribuzione che l'impresa decide di pagare. In termini statistici si rappresenta con la retta (o curva) interpolante dei vari punti retributivi di un'azienda (Figura 13.6) In questa decisione vengono tenuti presenti tre livelli di riferimento:

- il primo è il livello definito dalla contrattazione collettiva, che delimita il saggio medio al di sotto del quale la politica retributiva aziendale non può scendere;
- il secondo è definito dal mercato del lavoro e quindi dal saggio medio pagato da imprese, con caratteristiche dimensionali, tecnologiche e organizzative simili, che si rivolgono agli stessi segmenti di mercato del lavoro;
- il terzo è definito dalla capacità retributiva (*ability to pay*) dell'impresa (profitti, posizione di mercato, prospettive di sviluppo) e costituisce anche un tetto che l'impresa non può superare, se non a rischio del proprio equilibrio economico-finanziario.

Il livello retributivo di mercato è in genere superiore a quello definito dalla contrattazione collettiva, a causa dei ritardi con cui questa segue la dinamica del mercato del lavoro. L'impresa deve decidere se attestare il proprio livello retributivo:

- sulla media del mercato, rinunciando così a sviluppare una capacità di

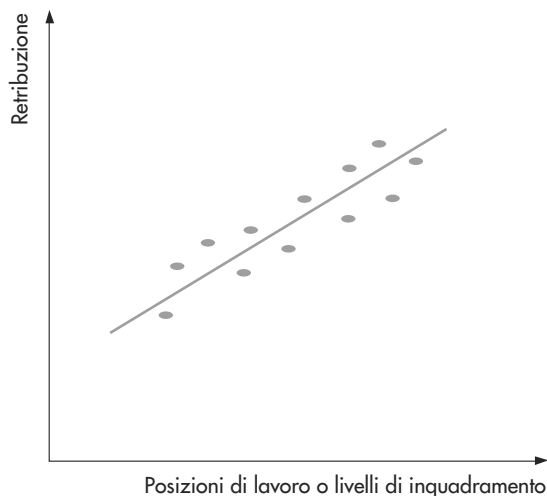



FIGURA 13.6 Il posizionamento retributivo.

attrazione rispetto alle imprese che si collocano su livelli superiori o uguali;

- al di sopra della media di mercato, avendo così l'opportunità di "scremare" il mercato del lavoro cioè di attirare e trattenere (basso tasso di turnover) i lavoratori con le caratteristiche migliori;
- al di sotto della media di mercato, avendo così minori possibilità di selezione e probabilmente alti tassi di turnover (se esiste mobilità) e un basso coinvolgimento dei lavoratori: tali condizioni possono essere assorbite se il tipo di attività implica bassa qualificazione, bassi costi di addestramento e inserimento, controllo esercitato attraverso la tecnologia e se il mercato del lavoro è caratterizzato da un'abbondanza di offerta, che rende agevole la compensazione del turnover.

La scelta del livello retributivo ha rilevanza strategica in quanto è strettamente collegata alle scelte di fondo dell'impresa e qualifica tutte le altre scelte di politica del personale [Milkovich e Newman 2002]. Spesso le imprese leader di mercato sono anche leader nel livello retributivo, non solo per ragioni di immagine e di *ability to pay*, ma soprattutto perché la possibilità di selezionare e coinvolgere il personale con le caratteristiche migliori è uno dei presupposti del loro successo, della loro capacità innovativa e delle buone relazioni interpersonali e sindacali che ne caratterizzano il clima interno [Peretti e Roussel 2000]. Può tuttavia accadere che imprese ugualmente di successo non sentano la necessità di assumere la leadership nei livello retributivi in quanto, pur restando attestate su buone posizioni retributive, affidano la loro capacità di attrazione alla solidità, alle prospettive di sviluppo e alle possibilità di professionalizzazione offerte ai lavoratori.

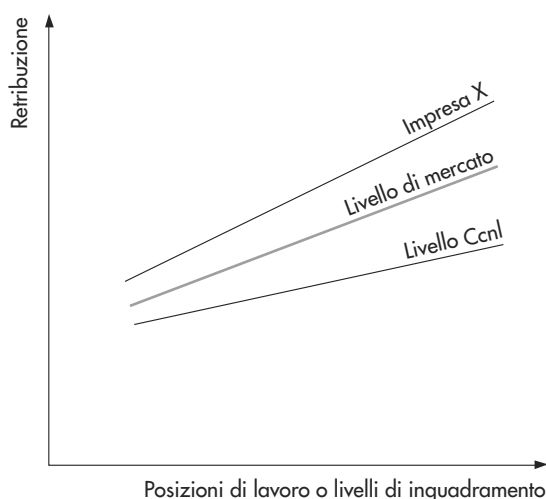



FIGURA 13.7 Posizionamento retributivo dell'impresa X.

La Direzione Risorse Umane non può attendere le reazioni del mercato del lavoro o le statistiche ufficiali per capire il proprio posizionamento retributivo rispetto alle altre imprese. Per questo si ricorre alle indagini retributive, attraverso le quali le imprese partecipanti forniscono i loro dati retributivi a società specializzate (per esempio Hay, Hewitt, Towers Perrin, Watson Wyatt e altri) che assicurano la non identificabilità delle singole aziende e svolgono complesse elaborazioni statistiche [Aiuto e Galbiati 1992, Camuffo 1992]. L'indagine retributiva ha i seguenti obiettivi:

- fornire dati sulla dinamica retributiva;
- dare informazioni sulle politiche e sulle procedure relative all'incentivazione e ai benefici addizionali adottati dalle aziende partecipanti all'indagine;
- promuovere lo sviluppo di procedure riguardanti l'amministrazione retributiva idonee a fornire un controllo direzionale dei costi retributivi e a collegare retribuzioni e obiettivi aziendali [Pilati 1992].

13.5 La struttura retributiva

La **struttura retributiva** (da non confondere con la struttura del costo del lavoro che designa le varie voci della busta paga), o **curva retributiva aziendale**, stabilisce l'ammontare della retribuzione per le diverse posizione di lavoro o per i diversi livelli di inquadramento (qualifiche). Per definire la struttura retributiva aziendale, una volta scelto il posizionamento tendenziale del livello retributivo, vengono individuate le classi retributive corrispondenti alle diverse classi di posizioni di lavoro o di livelli di inquadramento. Ciascuna classe retributiva è delimitata da un minimo e da un massimo. La politica retributiva precisa le condizioni di passaggio da un punto retributivo a un altro all'interno della stessa classe (definito *mobilità retributiva orizzontale* in quanto non implica movimenti in ascesa sulla scala gerarchica), nonché le condizioni di passaggio da una classe retributiva a un'altra (definito *mobilità verticale*, in quanto implica generalmente movimenti ascendenti sulla scala gerarchica). La struttura retributiva (Figura 13.8) esplicita quindi i differenziali retributivi rispetto a:

- posizioni di lavoro equivalenti o livelli di inquadramento identici: queste differenze retributive si originano da norme legislative o contrattuali (assegni familiari, scatti di anzianità ecc.) o da scelte aziendali (aumenti di merito, incentivi ecc.);
- posizioni di lavoro o livelli di inquadramento diversi entro la stessa azienda: queste differenze retributive, che si originano da differenze nei contenuti delle posizioni o nelle caratteristiche professionali dei lavora-

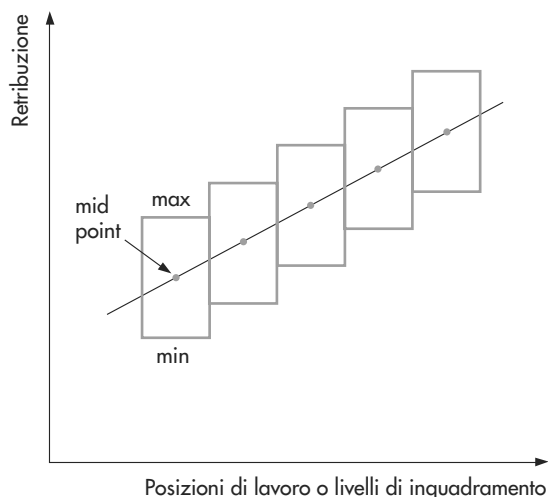



FIGURA 13.8 Struttura retributiva d'impresa.

tori, contribuiscono a definire il livello di equità (interna) percepita (retribuzioni uguali per lavori o lavoratori uguali) e di incentivazione (incrementi retributivi per incrementi di responsabilità, autonomia e professionalità);

- posizioni o livelli di inquadramento di altre imprese: queste differenze incidono ancora sull'equità (esterna) percepita e sull'incentivazione ma, soprattutto, sul grado di competitività della struttura retributiva, che è in buona misura determinato dal livello retributivo ma che può anche discostarsi in taluni segmenti.

I sistemi di classificazione, come si è visto nel capitolo precedente, possono essere raggruppati in tre categorie:

- sistemi basati sull'oggetto della prestazione lavorativa;
- sistemi basati sul soggetto della prestazione lavorativa;
- sistemi misti che considerano contemporaneamente aspetti soggettivi e oggettivi della prestazione lavorativa.

Nei sistemi basati sul soggetto e nei sistemi misti la struttura retributiva non va considerata staticamente, ma vista in stretta relazione tanto con la dinamica retributiva, quanto con quella organizzativa [Brunello e Camuffo 1996]. La decisione cruciale riguarda l'entità dei differenziali retributivi così come si configurano alla base e al vertice della classe retributiva. I differenziali retributivi *non dovrebbero essere troppo elevati* al fine di non generare un'idea di non equità. In altre parole, bisogna evitare che la soddisfazione

degli appartenenti alla classi retributive superiori, ottenuta con un differenziale elevato, generi una profonda insoddisfazione degli appartenenti alle classi inferiori. È un altro modo di porre il problema dell'equità della scala retributiva. Nel contempo i differenziali retributivi *dovrebbero essere abbastanza elevati* da generare:

- negli appartenenti alla classi retributive inferiori il desiderio di percorrere una carriera organizzativa e quindi di migliorare le loro competenze professionali per assumere maggiori responsabilità;
- negli appartenenti alle classi retributive superiori l'idea che le loro maggiori competenze e responsabilità sono adeguatamente apprezzate.

Come si è visto nel capitolo precedente, c'è oggi una tendenza a ridurre il numero delle classi retributive per comprendere un numero maggiore di posizioni e persone con diverse caratteristiche (*broadbanding*). Ciò è in parte la conseguenza della riduzione dei livelli gerarchici, e quindi del numero di posizioni distribuite verticalmente, e in parte è dovuto a una maggiore attenzione alle competenze delle persone. Si può coprire una posizione a banda larga con diversi livelli di competenza e si può quindi sviluppare una carriera retributiva senza cambiare ruolo o posizione [Legnani 2004]. Il *broadbanding* consente una maggiore flessibilità, è più semplice da gestire anche se lascia più margini alla discrezionalità. Una struttura retributiva dovrebbe avere quindi le seguenti caratteristiche:

- assicurare equità interna;
- assicurare competitività esterna;
- essere contrattualmente e legalmente corretta;
- essere comprensibile e accettabile;
- essere semplice da amministrare;
- essere in grado di proteggere e sviluppare l'investimento in capitale umano;
- garantire flessibilità;
- rispondere alle specificità dell'organizzazione.

In tema di equità, soprattutto per quanto riguarda i compensi dei dirigenti dopo gli scandali finanziari all'inizio di questo secolo, non è in discussione l'esigenza di attrarre, trattenere e motivare i manager con le migliori competenze. Non va però trascurata l'esigenza di infondere fiducia tra i lavoratori e gli altri stakeholder, il cui ruolo è fondamentale per un successo duraturo dell'azienda. Non è più sufficiente, nella remunerazione dei manager, essere corretti in termini economici, tecnici e giuridici, bisogna anche essere percepiti come leali, equi e totalmente trasparenti [Boudreau 2003, Bebchuk e Fried 2004].

BOX 13.2

Equità e differenziali retributivi

J.P. Morgan, il mitico finanziere americano, negli anni ’20 fornì una ricetta per assicurare l’equità dei compensi e per evitare che i differenziali retributivi aumentassero al punto da diventare socialmente intollerabili: lo stipendio del presidente di una società non deve mai superare quello dei suoi operai, moltiplicato per venti. Fino agli anni ’70, in Usa questo rapporto è stato mediamente rispettato. C’è poi stata una vera e propria esplosione dei compensi dei grandi manager americani. Nel 1980 i boss guadagnavano in media 42 volte di più degli operai, nel ’91 il rapporto era salito a 104 e nel 2000, secondo Towers Perrin, multinazionale della consulenza retributiva, ha toccato il vertiginoso picco di 531 (boom della Borsa), per scendere a 273 nel 2002 (crisi della Borsa). Anche senza considerare le *stock option* le retribuzioni di base del top management erano comunque cresciute molto più rapidamente che nel resto del mondo. In Italia, per esempio, la media, 19 volte il salario degli operai, era, secondo Towers Perrin, addirittura al di sotto di quella consigliata da J.P. Morgan. Decisamente sottopagati, invece, i top manager tedeschi e svizzeri (11 volte più degli operai), e quelli giapponesi (10 volte). Non tutti i presidenti delle società Usa ovviamente guadagnano cifre da capogiro. La media, calcolata su un campione di 70 grandi corporation, è stata, per i Ceo, di poco meno di 7 miliardi di dollari per il 2002, con un aumento del 5% sull’anno precedente. Dato che le retribuzioni medie dell’altro personale sono rimaste sostanzialmente invariate nello stesso periodo, la forbice retributiva fra top management e gli altri lavoratori si è ulteriormente allargata. Steininger, presidente della Catholic Funds, una famiglia di fondi d’investimento etici, ha lanciato una campagna per convincere le autorità di sorveglianza delle società ad autorizzare norme restrittive sulle retribuzioni dei dirigenti. Di manica più larga di J.P. Morgan, Steininger vorrebbe che il rapporto fra i compensi del top e quelli della base non fosse, di norma, superiore a 100. Eventuali deroghe dovrebbero essere approvate dalle assemblee degli azionisti, e potrebbero essere proposte dai Cda solo quando fosse possibile dimostrare che miglioramenti fuori dalla norma del conto economico siano direttamente attribuibili all’operato del top manager. In sostanza, dice Steininger, “vogliamo che agli azionisti venga dato il diritto di voto in materia di compensi e, se si vuole che il boss venga pagato più di 100 volte la retribuzione media nella sua azienda, vogliamo sapere perché”. [Fonte: Corriere della Sera, 15/01/2004]

13.6 La dinamica retributiva

La dinamica retributiva (Figura 13.9) rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo. Anche in questo caso esistono vincoli posti dalla contrattazione collettiva e da norme legislative. Attraverso la contrattazione collettiva (a livello generale, settoriale e aziendale), i sindacati negoziano variazioni retributive per redistribuire gli incrementi di produttività, per migliorare la quota dei salari rispetto ai profitti (ciò si realizza quando i miglioramenti retributivi superano quelli della produttività), per riequilibrare la distribuzione del reddito tra le diverse categorie di lavoratori, per compensare gli effetti inflazionistici. Alcuni di questi incrementi sono negoziati una tantum alle scadenze contrattuali. Altri sono de-

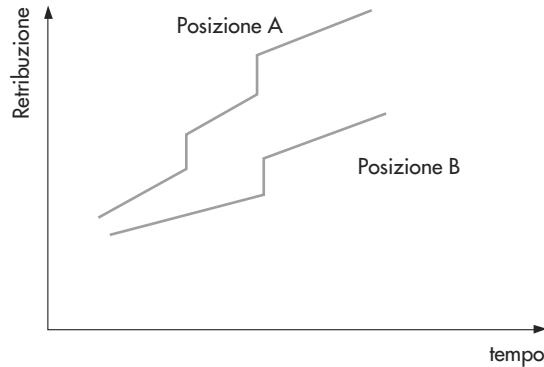



FIGURA 13.9 La dinamica retributiva.

finiti con una certa stabilità e operano nel periodo di vigenza contrattuale sotto forma di automatismi (per esempio scatti di anzianità).

I fattori di tipo contrattuale riguardano essenzialmente la dinamica retributiva alimentata dai rinnovi del contratto, che comporta aumenti generalizzati di retribuzione in misura fissa, proporzionale o differenziata per le diverse categorie di lavoratori. La dinamica retributiva contrattuale è stata caratterizzata in Italia per un lungo periodo da automatismi e da incrementi i misura fissa.

Per la parte libera da vincoli normativi, l'impresa gestisce la dinamica retributiva con le seguenti finalità:

- correggere le alterazioni della struttura retributiva indotte da automatismi o da effetti primari e secondari della contrattazione;
- anticipare o, comunque, controllare eventuali tensioni del mercato del lavoro, riguardanti particolari categorie di lavoratori e/o singoli lavoratori con posizioni di notevole forza contrattuale (si tratta in genere di professionalità elevate e poco numerose);
- seguire e sostenere il ciclo di vita professionale del lavoratore e, quindi, incentivare nella fase di sviluppo la capitalizzazione di conoscenze e di esperienze, contrastare nella fase di maturità e di declino eventuali difficoltà di ordine fisico e psichico, rispondere alla dinamica dei bisogni sociali e, in sintesi, gestire la "carriera" [Salvemini 1992];
- sollecitare e remunerare livelli qualitativamente e quantitativamente elevati della prestazione o il raggiungimento di obiettivi aziendali o funzionali.

Dinamica retributiva e incentivazione

Particolare importanza assume l'aspetto motivazionale e incentivante della dinamica retributiva. In questa prospettiva, alla dinamica retributiva viene

BOX 13.3

C'era una volta la scala mobile

Tra i fattori di tipo automatico che alimentano la dinamica retributiva, va considerato essenzialmente il meccanismo di adeguamento all'incremento del costo della vita. La dinamica della retribuzione rispetto alla variazione dei prezzi può avvenire con due diverse modalità di aggiustamento: **clausola di revisione automatica**, secondo la quale in base ai contratti collettivi o alla legislazione, in presenza di una variazione superiore a una certa soglia, le parti si incontrano anche prima della scadenza del contratto collettivo e definiscono (negoziandolo) un certo aumento; **clausola di aggiustamento automatico**, secondo la quale la variazione dei prezzi dà luogo a scadenze fisse e sulla base di parametri predeterminati, a variazioni retributive che possono essere definite sia in misura percentuale, uguale alla variazione dei prezzi (indicizzazione pura), sia in misura fissa, come avveniva nel sistema italiano fino al 1986 attraverso il punto unificato di contingenza.

Le vicende della scala mobile in Italia sono così sintetizzabili:

Prima del 1975
- Punti differenziati per qualifica.
- La scala mobile non altera sostanzialmente la curva retributiva.

Dopo il 1975
- Punto unificato di scala mobile: valore di 1 punto = 2389 lire.
- Base di riferimento un paniere di beni del valore di 238 900 lire (lire del 1975).
- All'aumento del costo del paniere dell'1%, l'indice di scala mobile passava da 100 a 101 e tutti i salari si incrementavano di 2389 lire.
- Cadenza di verifica trimestrale.
- Copertura al 100% di un salario reale di 238 900 lire (riferito al 1975).

assegnata la funzione di regolare e controllare la variabilità dei comportamenti lavorativi individuali e/o di gruppo a fronte di situazioni produttive, organizzative e di mercato che l'impresa deve affrontare. Si tratta di ottenere un'identificazione del lavoratore negli obiettivi aziendali o, almeno, cercare di allargare l'area di sovrapposizione tra obiettivi individuali e obiettivi aziendali.

Gli studiosi di comportamento organizzativo ritengono che la variabilità retributiva da sola difficilmente possa assicurare questa finalità: è necessario mobilitare tutto il sistema premiante, che comprende anche le ricompense organizzative e sociali (organizzazione del lavoro, sviluppo professionale e formazione, status, potere, autonomia, lavoro in sé ecc.) [Roussel 1996; Tosi, Pilati *et al*. 2002]. L'efficacia della variabilità retributiva dipende inoltre dalle influenze motivazionali presenti in una determinata situazione: sarebbe tuttavia irrealistico pensare che la retribuzione possa incentivare prestazioni e comportamenti in modo da contrastare le altre influenze motivazionali presenti nel lavoro. La retribuzione svolge la sua funzione di rin-

Accordo 22 gennaio 1983
- L'indice aveva raggiunto (1975 = 100) il valore 334,83.
- Si riporta a 100 l'indice.
- Per mantenere la stessa indicizzazione il punto avrebbe dovuto essere di 8000 lire, viene fissato a 6800 lire (protezione di un salario di 680 000 lire) con una diminuzione di efficacia del 15%.
- Alla fine del 1985 il salario protetto al 100% era di 914 600 lire.

Dal 1986 al 1991
- Fino a 580 000 lire protezione al 100%.
- Oltre questa somma la protezione copre il 25% della retribuzione conglobata (= paga base + contingenza vecchia e nuova maturata fino a quel momento).
- Cadenza semestrale.

Dal gennaio 1992
- La scala mobile viene bloccata.
- Dal 1 gennaio 1993 viene pagato un elemento distinto della retribuzione a copertura inflazione 1992 e 1993.

Dal luglio 1993
- Abolizione definitiva scala mobile (resta congelata quella maturata).
- Rinnovi contrattuali biennali per la parte economica: in questa sede avviene il recupero dell'inflazione..
- Istituzione indennità di vacanza contrattuale (scala mobile carsica) che viene corrisposta in caso di ritardo nel rinnovo contrattuale ed è pari al 30% del tasso di inflazione programmato calcolato sui minimi contrattuali (maggiorati ex scala mobile) dopo 3 mesi di ritardo, al 50% dopo 6 mesi.
- Tale indennità cessa con l'entrata in vigore del nuovo contratto.

[Vedi Patriarca 1986, Mania e Orioli 1993]

forzo quando è congruente con altre significative determinanti motivazionali [Tosi, Pilati *et al*. 2002].

Strumenti per la gestione della dinamica retributiva

Gli strumenti per la gestione della dinamica retributiva sono molto vari ed è quindi utile tentare di classificarli secondo alcuni tratti distintivi. Un primo parametro di classificazione riguarda la variabilità. Si può avere:

- una differenziazione retributiva variabile, quando una parte della retribuzione è sottoposta a un legame funzionale continuo con taluni parametri di riferimento come il rendimento nei cottimi o le vendite nelle retribuzioni a provvigione: la variabilità è in questo caso reversibile;
- una differenziazione retributiva fissa, quando la dinamica salariale dà

BOX 13.4

Calcolo economico e relazione sociale

C'è chi vede nei sistemi retributivi basati sul risultato una valorizzazione dei rapporti di mercato. Secondo la teoria dell'agenzia [Jensen e Meckling 1976], le relazioni di scambio permangono anche all'interno dell'impresa che non può essere ridotta a pura gerarchia [Pilati e Salvemini 1988, p.192]. Ciò richiede informazioni, strumenti, orizzonti temporali che consentano di gestire e sviluppare la risorsa umana le cui peculiarità, la cui specifica identità, i cui comportamenti non sono controllabili con i soli rapporti contrattuali e gerarchici. Le risorse umane devono essere integrate nei valori dell'impresa, nelle sue politiche, nelle sue specificità e rese coerenti con la sua strategia. Da un lato si tratta di ottenere il massimo di flessibilità contrastando le caratteristiche di relativa irreversibilità e rigidità assunte in passato dal rapporto di lavoro. Dall'altro lato si tratta di dare continuità e congruenza organizzativa a questo rapporto.

La regolazione contrattuale non sempre riesce ad assicurare queste condizioni, per le note difficoltà e per i costi associati alla formulazione di clausole che le traducano in comportamenti osservabili e controllabili e prevengano comportamenti opportunistici. Del resto anche clausole contrattuali che prescrivessero determinati comportamenti non garantirebbero quegli atteggiamenti di lealtà, flessibilità, orientamento al risultato alla fine utili per l'impresa. Mentre una esasperazione della gerarchia rischia, come si è già detto, di colpire l'autonomia e l'iniziativa dei lavoratori, fattori essenziali in talune situazioni per raggiungere i risultati voluti.

Gli incentivi hanno lo scopo di assicurare il controllo dei comportamenti che non sono altrimenti controllabili e di riempire cioè le "zone grige" che non sono coperte né dal rapporto contrattuale, né dal rapporto gerarchico. L'uso di incentivi nei termini prefigurati dalla teoria dell'agenzia tende a enfatizzare il rapporto contrattuale basato sull'autonomia dei contraenti e sulle rispettive funzioni di utilità che vengono prese in considerazione per parare i rischi di comportamenti opportunistici e le asimmetrie informative. Tuttavia, c'è il pericolo, seguendo questa impostazione, di trascurare la relazione sociale che s'instaura tra i contraenti [Pfeffer 1990] e quindi di sottovalutare o non considerare forme di incentivo diverse da quelle che sollecitano calcoli di convenienza di breve periodo e comportamenti ottimizzanti governati appunto dalle funzioni di utilità. La gestione di tale rapporto sociale, e quindi del nesso unico e irripetibile che si instaura tra una specifica organizzazione e uno specifico lavoratore, fa assumere ai fattori individuali un'importanza fondamentale.

luogo ad aumenti definitivi e irreversibili della base retributiva (per esempio i "superminimi" individuali legati alla valutazione dei meriti, i "salti" retributivi legati a passaggi di qualifica).

Un altro criterio di classificazione riguarda l'orientamento temporale. Si può avere una differenziazione retributiva che sanziona comportamenti e risultati passati e una differenziazione che anticipa comportamenti e risultati futuri. Gli strumenti orientati al passato fanno riferimento a una prestazione specifica e allo scambio tra questa e la retribuzione: attivano cioè meccanismi di "quasi-mercato" e quindi inducono processi competitivi interni all'organiz-

	Aumenti reversibili e variabili	Aumenti irreversibili e fissi
Orientamento al passato	Cottimo *Profitsharing* *Gainsharing* Bonus	Promozioni e aumenti di merito basati sulla prestazione
Orientamento al futuro	Benefit di status	Aumenti di merito basati sul potenziale Carriera retributiva

FIGURA 13.10 Strumenti per la gestione della dinamica retributiva in base a variabilità e orientamento temporale.

zazione e frequenti rinegoziazioni. Gli strumenti rivolti al futuro fanno riferimento a un ruolo da svolgere nell'organizzazione, anche in assenza di predeterminazione di prestazioni specifiche. Essi attivano processi di cooperazione, di sostegno della leadership, di propensione all'innovazione (l'innovazione sarebbe in questo caso favorita dall'assenza di rischio retributivo). Gli strumenti usati con l'adozione di un orientamento al futuro sono, per esempio, la valutazioni del potenziale, la programmazione delle carriere [Salvemini 1992], i benefit di status ecc. La Figura 13.10 ordina alcuni strumenti di dinamica retributiva secondo i due criteri di classificazione.

Il cottimo La retribuzione a rendimento, di cui il cottimo costituisce l'applicazione storicamente più rilevante, consiste nel legare parte della retribuzione a un certo risultato produttivo, predeterminato attraverso standard. Se aumenta il rendimento, aumenta il salario secondo relazioni funzionali che definiscono il carattere più o meno incentivante della formula retributiva. L'impresa ha convenienza a ricorrere a questo strumento:

- quando esiste una relazione significativa tra l'intensità dell'impegno individuale (o di gruppo) e il risultato produttivo. Se questa relazione non esiste o è labile (per esempio, quando è la macchina che controlla il ritmo lavorativo), non c'è interesse a legare la variabilità retributiva a un risultato che non dipende dal lavoratore, con il rischio di creare motivi di conflittualità;
- quando questa relazione è misurabile, cioè quando è possibile valutare l'incremento dello sforzo e dell'intensità di lavoro necessario per incrementare un certo risultato produttivo;
- quando sia ipotizzabile un vantaggio economico, in termini di maggiore produzione o di maggiore controllabilità del flusso produttivo, idoneo a compensare i costi di standardizzazione e misurazione del lavoro da so-

stenere per definire i livelli di rendimento da incentivare e per gestire la formula retributiva.

In termini forse più generali, la retribuzione a rendimento è conveniente per un'impresa quando non sono disponibili altri strumenti efficaci per stimolare e controllare la prestazione lavorativa e quando l'incidenza dei costi fissi (d'impianto e di lavoro), sulle unità addizionali di prodotto ottenibili con tale strumento, decresce in maniera sensibilmente superiore all'incremento dei costi variabili di lavoro imputabili a questa formula retributiva (premi di cottimo): ciò si verifica quando la quota di costi fissi è rilevante.

Gli aumenti di merito Nell'ambito di politiche retributive che considerano unitariamente dinamica retributiva, livello e struttura (vedi sopra), vanno considerate quelle forme che assegnano stabilmente incrementi retributivi in base a una valutazione globale del coinvolgimento del lavoratore nell'organizzazione e delle sue caratteristiche individuali Si tratta di forme congruenti con strategie d'impresa di lungo periodo, volte al consolidamento del business, al raggiungimento di specifici obiettivi commerciali, di ricerca e sviluppo ecc.

Tra queste forme, gli aumenti di merito, collegati a processi di valutazione dei meriti e/o di valutazione del potenziale, si propongono da un lato di conferire sistematicità e coerenza alla dinamica retributiva, da un altro lato di coinvolgere il management diretto (line) nella gestione di una parte della retribuzione. La razionalizzazione delle politiche retributive richiede infatti un accentramento delle decisioni che può attenuare il legame fra strumenti organizzativi e strumenti economici a disposizione del capo diretto. L'uso di procedure di valutazione dei meriti e del potenziale, associate ad aumenti di merito e gestite con il concorso determinante della line, consente di rafforzare il ruolo della gerarchia, delimitandone tuttavia la discrezionalità entro spazi definiti e controllabili. Come è facilmente comprensibile, il ruolo centrale è assunto dal processo di valutazione (Capitolo 12) e dalle dinamiche organizzative che vi sono connesse (ruolo della leadership, processi comunicazione ecc.) [Milkovich e Newman 2002].

La carriera In taluni casi, la dinamica retributiva è gestita attraverso curve retributive di anzianità (*seniority*), che prefigurano itinerari retributivi, con un numero predeterminato di "salti" (da non confondere con gli scatti automatici di anzianità presenti nella nostra contrattazione collettiva). Questo strumento:

- consente una fusione tra dimensione oggettiva (parametri di prestazione e di comportamento rilevabile in via non discrezionale) e la dimensione soggettiva (valutazione discrezionale da parte della linea gerarchica);

- favorisce un'integrazione del lavoratore nel proprio ruolo e la sua proiezione nel futuro;
- pur sollecitando forme limitate di competizione, esclude possibili conflitti tra lavoratori più anziani e meno anziani. Questi conflitti sarebbero particolarmente negativi nelle situazioni nelle quali la collaborazione risulta più importante della prestazione individuale e nelle quali la professionalizzazione dei lavoratori più giovani avviene con il concorso determinante dei più anziani.

Il gainsharing Il gainsharing comprende le formule che assegnano una parte della retribuzione sulla base di certi indici di risultato, quali il contenimento di certe classi di costo, miglioramento della qualità. Esempi classici di queste formule sono rappresentati dal piano Scanlon (Box 13.5) e dal piano Rucker (Box 13.6). I risultati possono essere commisurati a tutta l'impresa o a suoi comparti particolari (divisioni, centri di costo e/o di profitto, stabilimenti, filiali ecc.).

Rispetto al cottimo, queste forme di incentivazione collettiva non puntano a sollecitare e a premiare direttamente la prestazione individuale, ma in

BOX 13.5

Piano Scanlon

In un classico piano Scanlon l'obiettivo è il risparmio nel costo del lavoro necessario a raggiungere un determinato risultato produttivo. Si calcola un costo del lavoro teorico come percentuale del valore della produzione. Ogni risparmio rispetto a questo costo viene distribuito tra azienda e lavoratori:

$$C_p = 20\% \, (F_n + I_m)$$

C_p = costo del lavoro previsto;
F_n = fatturato netto;
I_m = incremento di magazzino.

In questo caso dunque il costo teorico del lavoro è il 20% del valore della produzione. Il bonus viene determinato:

$$B = C_p - C_e$$

B = bonus;
C_e = costo del lavoro effettivo;
C_p = costo del lavoro previsto.

Il 25% del bonus viene trattenuto dall'impresa.

Del restante, un 25% viene accantonato per periodi in cui si dovesse verificare:

$$C_e > C_p$$

L'altro 75% viene distribuito tra il personale, in funzione del loro numero e dei differenziali retributivi esistenti.

BOX 13.6

Piano Rucker

Un classico piano Rucker è realizzato collegando una parte della retribuzione all'andamento del valore aggiunto dell'azienda, confrontato con l'andamento del costo del lavoro. La formula di collegamento può, generalizzando, essere la seguente:

$$B = f\left(\frac{VA_n}{Cl_n} - \frac{Va_{n-1}}{Cl_{n-1}}\right)$$

B = bonus;
VA_n = valore aggiunto anno n;
Va_{n-1} = valore aggiunto anno $n - 1$;
CLn = costo del lavoro anno n;
Cl_{n-1} = costo del lavoro anno $n - 1$.

Il bonus quindi è in funzione dell'incremento del rapporto tra valore aggiunto e costo del lavoro.

quanto fanno riferimento a un risultato complessivo puntano a sollecitare la collaborazione tra i vari lavoratori. Inoltre, non sono legate a prescrizioni procedurali, come nella standardizzazione dei metodi e dei tempi, premessa necessaria per l'uso del cottimo. Tale caratteristica è maggiormente apprezzabile se si fa riferimento alle innovazioni tecnologiche che tendono a rendere il lavoro sempre meno "prescrivibile".

La gestione di questi strumenti può presentare i seguenti problemi:

- bassa valenza motivazionale, quando risulti elevata la distanza tra il contributo individuale e il risultato aggregato lasciando spazio ai *free riders*;
- rigidità delle formule usate per la distribuzione del premio che possono presentare problemi di adattamento a situazioni nuove e indurre comportamenti che portano a trascurare tutti quei fattori che non sono esplicitamente compresi nella formula, ma che ugualmente porterebbero benefici all'efficienza aziendale;
- difficoltà a far comprendere che produttività ed efficienza sono condizioni necessarie ma non sufficienti per un risultato economicamente significativo: l'uso efficiente dei fattori può essere migliorato senza che sia necessariamente migliorata la profittabilità e quindi l'*ability to pay* dell'azienda;
- rischio di premiare chi parte da una situazione di inefficienza e di frustrare coloro che già operavano a livelli elevati di efficienza; e, in ogni caso, possibilità di raggiungere situazioni in cui ulteriore efficienza non è ottenibile se non a costi (compresi i costi di amministrazione del programma di incentivazione) che non sono compensati dai benefici.

In ogni caso, l'uso di indicatori aggregati di efficienza per la variabilità retributiva ha più probabilità di successo quando:

- la dimensione dell'impresa consente di evidenziare il nesso tra comportamento e retribuzione;
- i vincoli tecnologici non limitano la possibilità di recuperi di efficienza;
- l'impresa persegue strategie di razionalizzazione e di stabilizzazione e non strategie innovative;
- le unità non stanno operando al massimo della loro efficienza potenziale;
- la cultura del management non osteggia formule che implicano scambio di informazioni e procedure partecipative che potrebbero essere percepite come perdita di controllo e minaccia alle prerogative manageriali;
- il mercato di sbocco è relativamente prevedibile e l'ambiente relativamente stabile [Gomez-Mejia e Balkin 1993, pp. 280-81].

Profitsharing Il profitsharing si differenzia da altre forma di dinamica basate sul rendimento o sui risultati, in quanto assume come base di riferimento non l'esito di prestazioni individuali o di gruppo, ma il risultato economico dell'impresa nel suo complesso. Ciò pone il problema – che discende dalla significatività della relazione, già discussa, tra prestazioni lavorative e risultato – dell'individuazione delle variabili che influenzano il risultato economico generale e del loro collegamento con la retribuzione. Le posizioni lavorative in grado di influenzare direttamente il profitto e in grado di sopportare il rischio di legare una parte consistente della loro retribuzione al risultato economico, sono poche e sono collocate ai massimi livelli della gerarchia aziendale. Naturalmente tutti i lavoratori contribuiscono al risultato economico generale, ma questo contributo non è direttamente evidenziabile. Lo stesso risultato di esercizio è sottoposto a "manipolazioni" che non hanno tra le loro, più o meno apprezzabili, finalità quella di evidenziare il contributo dei lavoratori. La partecipazioni agli utili può far parte del "pacchetto di ricompense" riservato ai massimi dirigenti, anche se esistono casi in cui queste politiche sono diffuse con successo a livello aziendale.

Nel profitsharing, il risultato aggregato d'impresa, che viene identificato in vari modi (utile lordo o netto; *Ebit* – utile prima di oneri finanziari e imposte; *Ebitda* – utile prima di oneri finanziari, imposte, svalutazioni e ammortamenti; *Eva* – economic value added; *Mol* – margine operativo lordo; *Roe – return on equity*) [Favotto 2001], è preso a base per la variabilità retributiva, senza tentare di premiare il lavoratore per specifiche attività che incrementano la produttività e l'efficienza. Nella gestione del profitsharing si riscontrano i seguenti problemi:

- basso impatto sui comportamenti, quando è elevata la distanza tra il contributo individuale e la performance economico-finanziaria d'impresa;

- difficoltà di mobilitare risorse per altre forme di incentivazione più correlate ai comportamenti individuali o di gruppo, data la rigidità di questo strumento;
- bassa flessibilità strategica in quanto impedisce di focalizzare il sistema premiante su altri e più specifici obiettivi strategici;
- limitate possibilità di controllo: è stato notato che i manager di alto livello non sempre hanno la possibilità di controllare le determinanti del profitto, questo è ancora meno possibile mano a mano che si discende nella scala gerarchica;
- ipoteche sul futuro possono essere poste da comportamenti che cercano di massimizzare i profitti attuali (e quindi le ricompense per i lavoratori) a scapito della capacità futura dell'azienda di produrre redditi.

In ogni caso, l'uso di piani di variabilità retributiva legati alla performance generale d'impresa ha maggiori probabilità di successo quando:

- esiste una elevata interdipendenza tra le varie unità organizzative che hanno in comune un certo flusso di risorse;
- nella fasi di avvio e di sviluppo dell'azienda o quando questa dispiega una strategia di anticipazione;
- in imprese che operano in mercati del lavoro dove tale pratica è diffusa;
- in aziende che operano in mercati turbolenti con grande variabilità dei prodotti;
- in aziende in grado di offrire un mix di incentivi individuali e collettivi [Gomez-Mejia e Balkin 1993, pp. 274-279].

13.7 Progettazione di sistemi di retribuzione variabile

Come si è visto, la strumentazione a disposizione della dinamica retributiva è piuttosto varia. Per orientarsi nella scelta non esistono criteri validi in assoluto. Nella progettazione e nell'implementazione di formule di variabilità retributiva legate ai risultati, è necessario considerare attentamente una serie di fattori contingenti quali:

- la dimensione aziendale;
- la composizione qualitativa e quantitativa dell'organico aziendale;
- il sistema motivazionale delle diverse categorie di personale e delle diverse famiglie professionali;
- lo stato delle relazioni sindacali e il clima aziendale e sociale;
- le caratteristiche del management;
- la tecnologia e l'organizzazione della produzione e del lavoro ecc.;
- le richieste del mercato;
- la cultura aziendale.

TABELLA 13.2 Cultura e sistemi retributivi.

Stile manageriale	Valori	Orientamento	Meccanismi di controllo	Logica distributiva	Variabili della retribuzione
Burocratico	Comunitari femminili	Organizzazione	Regole	Egualitarismo	Qualifica, anzianità
Direzione per obiettivi	Individualistici maschili	Mercato	Risultati	Equità	Posizione e performance individuale
Partecipativo	Comunitari maschili	Clan	Cultura	Mista	Anzianità, bonus di gruppo, partecipazione azionaria

Fonte: Naro 1993 (con adattamenti).

In particolare, la cultura aziendale, attraverso i valori che veicola, gli orientamenti, la logica distributiva può porre grossi problemi di compatibilità con la strumentazione adottata.

La Tabella 13.2 evidenzia alcune relazioni individuate empiricamente, che suggeriscono le coerenze da verificare e, eventualmente, da costruire. Tali relazioni vanno prese attentamente in considerazione quando si progettano pacchetti di variabilità retributiva a base individuale, non solo o non tanto per valutare il grado di accettabilità dello strumento, ma anche e soprattutto per non correre il rischio di incentivare comportamenti individuali che non possono essere né metabolizzati, né valorizzati dall'azienda [Naro 1993].

Affinché una ricompensa possa incentivare un certo comportamento o un certo risultato, è necessario che il lavoratore attribuisca un determinato valore alla ricompensa: la retribuzione addizionale garantita da formule di variabilità retributiva può essere apprezzata diversamente da chi ha un alto reddito o da chi lo ha basso, da un giovane o da un anziano, da chi è sensibile a ricompense di status e chi non lo è, da chi è molto focalizzato sul lavoro e chi è focalizzato su interessi extra-lavorativi ecc. Il lavoratore percepisce una certa relazione tra l'impegno addizionale che gli viene richiesto e la probabilità che a questo impegno corrisponda una ricompensa addizionale [Felicetti 1995].

Le politiche esplicite di variabilità retributiva tendono a rendere relativamente certa tale relazione: il lavoratore deve sentirsi in grado di tenerla sotto controllo. Le conseguenze di questa affermazione sembrano ovvie (anche se nella pratica non lo sono):

- il piano di variabilità retributiva deve essere ben comunicato e capito dal personale;

- i parametri presi a riferimento devono essere noti e confrontabili, facilmente comprensibili e traducibili con semplici calcoli nel risultato retributivo; in altre parole, tali parametri devono far parte della cultura aziendale in quanto sono gli stessi attraverso i quali le diverse funzioni aziendali, i diversi livelli gerarchici, le diverse professionalità comunicano;
- i feedback devono essere frequenti: si noti che la "frequenza dei feedback" è una variabile importante del controllo del comportamento; tempi di feedback eccessivamente lunghi abbassano l'efficacia;
- i lavoratori devono essere messi nella condizione di "amministrare" e comunque di avere un ruolo nella gestione del piano di variabilità retributiva, il che significa avere un ruolo nell'organizzazione del lavoro;
- i parametri presi a riferimento dal piano devono essere direttamente influenzabili da comportamenti del lavoratore: più si allarga il gruppo di riferimento meno è percepibile dal singolo questa possibilità di influenza;
- l'impatto retributivo deve essere significativo: non è facile e forse nemmeno possibile stabilire in assoluto la soglia di significatività, tuttavia la

TABELLA 13.3 Progettazione di un piano di variabilità retributiva.

Individuazione dei beneficiari:	
♦ tutto il personale ♦ alcune categorie (per esempio impiegati, forza vendita ecc.) ♦ individuazione dei parametri di riferimento	♦ produttività specifica/redditività globale ♦ parametri unici/multipli
Caratteristiche da ricercare nei parametri:	
♦ semplici ♦ sintetici ♦ controllabili	♦ di facile reperibilità e aggiornamento ♦ coerenti ♦ trasparenti
Alternative indicatori di sintesi:	
♦ in valore assoluto/percentuale ♦ incrementi sul passato ♦ confronto con unità aziendali omogenee	♦ confronto con i concorrenti ♦ confronto con un obiettivo
Tipologia di incentivo:	
♦ pronta cassa (per esempio mensile) ♦ cassa differita (per esempio fine anno, ferie) ♦ risparmio/differimento	♦ azioni ♦ stock option ♦ benefits
Modalità di distribuzione:	
♦ eguale per tutti ♦ differenziato per categorie ♦ in funzione delle presenze	♦ soglia di ingresso/tetto ♦ continua a scaglioni/proporzionalità varia

dimensione del "premio" e la sua differenziazione vanno attentamente considerati nella progettazione di sistemi di variabilità retributiva.

C'è da chiedersi se queste condizioni possano essere soddisfatte da formule uniformi applicabili alla generalità del personale.

Approccio algoritmico e approccio situazionale

La variabilità retributiva può essere affrontata con un approccio algoritmico, un approccio situazionale e un approccio misto [Gomez-Mejia e Balkin 1992, pp. 65-69]. L'**approccio algoritmico** si basa sull'uso di formule e procedure standardizzate e ripetitive che possono essere applicate uniformemente senza considerare circostanze specifiche, eccezioni e altri fattori contingenti. Con un'immagine, si può dire che si tratta di un pilotaggio strumentale (pilota automatico) della variabilità retributiva. Il contesto organizzativo di questo approccio è molto accentrato e formalizzato. L'approccio algoritmico può presentare il vantaggio di ridurre i costi di transazione (negoziazione), sia collettiva che individuale, a fronte dello svantaggio di una certa rigidità (elevati costi di cambiamento) e di perdita di ruolo della linea gerarchica.

L'**approccio situazionale** si basa su procedure flessibili e adattive che possono rispondere a mutate circostanze, a improvvisi cambiamenti, a situazioni specifiche, a esigenze di personalizzazione della politica retributiva. Con un'immagine, si può dire che si tratta di un pilotaggio a vista della variabilità retributiva. Il contesto organizzativo dell'approccio situazionale è molto decentrato, con una forte responsabilità dei livelli periferici sulle decisioni retributive. Con molta probabilità si incorre in rilevanti costi di transazione e, in ogni caso, possono presentarsi difficoltà nel mantenere la coerenza complessiva del sistema retributivo.

L'**approccio misto** tenta di fondere la logica dei due precedenti e di valorizzare i vantaggi di entrambi. Esso può dar luogo a due situazioni. La prima consiste nell'ibridare con elementi situazionali un quadro retributivo algoritmico. Ciò si verifica per esempio quando a livello aziendale, il monte salari da destinare alla variabilità retributiva viene definito con un approccio algoritmico, mentre la sua distribuzione viene effettuata con un approccio situazionale dando spazio a specificazioni settoriali o individuali, coinvolgendo la discrezionalità ma anche la responsabilità della linea gerarchica. Oppure quando la contrattazione collettiva definisce regole generali di variabilità, con possibilità di adattamento alle contingenze delle specifiche aziende. Un'altra configurazione mista si produce quando l'algoritmo contiene in sé elementi situazionali che possono essere variamente enfatizzati, per esempio il sistema di variabilità retributiva introdotto nello stabilimento Fiat di Melfi [Sata-Fma 1993], prevede un set di indicatori di performance entro i quali

viene di volta in volta prescelto il parametro da introdurre nell'algoritmo, a seconda degli obiettivi definiti dalla direzione aziendale sulla base delle criticità riscontrate (Tabella 13.4). La seconda situazione consiste nell'ibridare un approccio situazionale con elementi algoritmici. L'esempio più tipico si ha quando un pacchetto retributivo concordato *ad personam* contiene un algoritmo per la quantificazione di una parte del bonus.

Individuo o gruppo?

Si discute molto sul livello di aggregazione da prendere a base per sistemi di retribuzione variabili e soprattutto sul ruolo da assegnare ai contributi e ai premi individuali. Si cercherà ora di valutare, partendo dall'individuo fino ad arrivare al risultato aziendale complessivo, quali elementi vanno considerati per ciascuna soluzione.

Individuo La dinamica retributiva individuale può essere realizzata attraverso il superminimo individuale, associato a una valutazione del merito, o attraverso un bonus, legato a una particolare performance o a una valutazione, ma erogato una tantum e quindi non inglobato stabilmente nella retribuzione come invece avviene per il superminimo. I problemi più frequentemente associati a questo strumento sono:

TABELLA 13.4 Approcci alla variabilità retributiva.

	Approccio algoritmico	Approccio situazionale	Approccio misto
Caratteristiche	Uso di formule e procedure standardizzate e ripetitive che possono essere applicate uniformemente	Procedure flessibili e adattive che possono rispondere a situazioni specifiche	Fonde la logica dei due precedenti
Strumenti	Gaisharing, profitsharing	Bonus individuali, superminimi, aumenti di merito	Distribuzione individuale e discrezionale di un fondo definito con un algoritmo
Vantaggi	Bassa conflittualità; costi di transazione bassi o nulli	Flessibilità e capacità di adattamento	Supporta politiche retributive segmentate
Svantaggi	Elevati costi di cambiamento	Difficoltà di mantenere il controllo e la coerenza del sistema	Complessità di gestione
Livello di applicazione	Generalità del personale; settori aziendali;	Individuo; segmenti specifici del personale	Gruppo e individuo
Condizioni di applicabilità	Ambienti stabili	Ambienti turbolenti	Ambienti non omogenei

- difficoltà a mantenere nel tempo e nello spazio la credibilità e la coerenza del sistema, a causa dell'influenza di fattori estranei alla performance individuale nella valutazione e dell'uso improprio che ne viene fatto per operare aggiustamenti richiesti dalle pressioni del mercato del lavoro;
- tendenza da parte dei capi, che sono i veri gestori del sistema, di riprodurre sia nella valutazione che nell'erogazione dei premi la situazione organizzativa esistente;
- tendenza a porre obiettivi troppo facili da raggiungere per tutti, il che non consente di valutare contributi individuali differenziati;
- deterioramento del clima aziendale a causa delle reazioni di coloro che sono stati valutati negativamente.

L'uso di politiche retributive variabili basate sui risultati individuali ha, comunque, maggiori probabilità di produrre effetti positivi quando esistono le seguenti condizioni:

- l'apporto di ciascuno può essere identificato e isolato;
- le caratteristiche del compito da svolgere consentono all'esecutore di disporre di autonomia e indipendenza;
- la cooperazione con gli altri non costituisce una condizione essenziale per conseguire i risultati che invece possono essere favoriti dalla competizione;
- l'individualismo è una componente importante della cultura aziendale [Gomez-Mejia Balkin 1992, pp.259-61].

Gruppo I risultati del gruppo vengono presi come riferimento per l'erogazione retributiva. La valutazione dei risultati può essere effettuata oggettivamente sulla base di parametri predefiniti (costi, produzione, tempi, qualità, obiettivi) o soggettivamente sulla base del parere di un gruppo di valutazione. I problemi più frequentemente riscontrati nell'utilizzo di questa strumentazione sono [Howard, Turban e Hurley 2002]:

- *free riding*, cioè il comportamento elusivo di taluni che dietro la copertura del gruppo nascondono un comportamento poco impegnato e non collaborativo;
- livellamento della performance individuale: i soggetti più dotati sono inibiti dal controllo del gruppo a fornire prestazioni eccezionali (questo è compensato dal controllo che il gruppo effettua sui meno attivi);
- incompatibilità culturali, quando per esempio esiste una forte cultura individualistica in una parte del gruppo;
- competizione individuale, quando la distribuzione interna al gruppo avviene sulla base di una valutazione; anche quando questa valutazione è fatta dal gruppo stesso (ogni componente valuta tutti gli altri) si possono

generare problemi che riportano alla casistica del premio e della valutazione individuali;
- competizione tra gruppi, a scapito dell'integrazione e dei risultati generali.

In ogni caso, l'uso di politiche retributive variabili basate sui risultati di gruppo può con maggiore probabilità produrre effetti positivi quando esistono le seguenti condizioni:

- l'apporto di ciascuno è inestricabilmente legato a quello degli altri membri del gruppo di lavoro;
- la struttura organizzativa e la stessa tecnologia facilitano l'identificazione dei gruppi e la loro gestione;
- il sistema di ricompense è chiamato a svolgere un ruolo di socializzazione stimolando ciascuno a sviluppare obiettivi congruenti con quelli degli altri e con il comune obiettivo aziendale;
- la flessibilità è una componente importante della strategia generale dell'impresa;
- sviluppare lo spirito imprenditoriale e l'assunzione di rischi anche a livello di gruppo è una componente importante della strategia generale d'impresa;
- le caratteristiche del lavoro e degli addetti limitano le possibilità di comportamenti opportunistici (per esempio *professional* intrinsecamente motivati) [Gomez-Mijia e Balkin 1992, pp.261-266].

Variabilità retributiva e contrattazione collettiva

In Italia sono stati stipulati numerosi accordi aziendali che prevedono forme di variabilità retributiva legata ai risultati aziendali e che consentono una maggiore autonomia nelle scelte retributive aziendali [Federmeccanica 1995, Giva 1996]. Affinché questa maggiore autonomia possa essere utilizzata positivamente sono necessari profondi cambiamenti nelle politiche di gestione delle risorse umane e, in particolare, nelle politiche di retribuzione. La variabilità della retribuzione è uno strumento che, solo entro certi limiti e rispettando particolari condizioni, può fornire un contributo al controllo della prestazione lavorativa e all'incentivazione dei lavoratori. È necessario prestare molta attenzione alla scelta dei parametri di riferimento, alla comprensione delle motivazioni dei lavoratori, alla costruzione di un sistema premiante coerente con le specificità tecnologiche, organizzative, dimensionali e culturali dell'impresa. I parametri dovrebbero avere le seguenti caratteristiche:

- misurare l'*ability to pay* dell'impresa;
- misurare la performance che l'impresa intende stimolare e il contributo

che le diverse categorie di personale possono apportare a tale performance;
- essere influenzabili dai comportamenti individuali o collettivi del personale;
- rendere visibile e comunicabile questa possibilità di influenza;
- essere coerenti con il sistema di reporting adottato dall'impresa.

È difficile individuare parametri che rispondano contemporaneamente alle caratteristiche appena definite. Diventa allora inevitabile esplicitare gli obiettivi dei soggetti coinvolti e le condizioni tecnologiche e di mercato specifiche, al fine di valutare la congruenza della scelta. Nei Box 13.7, 13.8 e 13.9 sono riportati alcuni accordi aziendali sulla retribuzione di risultato.

BOX 13.7

F&F Farmaci

Si fa riferimento a un accordo integrativo aziendale del 1998. Personale interessato: impiegati e operai. Obiettivo è l'incremento di fatturato oltre un livello definito all'inizio di ogni anno sulla base del budget aziendale.

$$P = 0{,}04\,[(F_n - F_{n-1}) - (OF - F_{n-1})]$$

P = premio totale da distribuire;
F_n = fatturato aziendale società capogruppo anno n;
F_{n-1} = fatturato aziendale società capogruppo anno $n - 1$;
OF = obiettivo aziendale in termini di incremento percentuale di fatturato,

L'ammontare così determinato viene distribuito tra il personale sulla base di: a) parametrazione per livello contrattuale (da 100 a 201); b) numero di persone per livello. Il premio viene erogato con le competenze del mese di dicembre dell'anno in considerazione e non incide su tredicesima e quattordicesima. Dall'erogazione del premio sono esclusi: 1) le persone assunte dopo il 1 gennaio e cessato prima del 31dicembre; 2) gli informatori medico-scientifici e i capi zona. Non viene menzionato nell'accordo alcun metodo di decurtazione del premio per assenze. Il premio è escluso dal computo nel Tfr.

BOX 13.8

Fiat Auto

Personale interessato: operai e impiegati. L'indice da calcolare ai fini dell'erogazione del premio è così determinato:

$$I_n = 0{,}5 \times \frac{(F/D)_{n-1}}{(F/D)_{n-2}} + 0{,}2 \times \frac{(F/C)_{n-1}}{(F/C)_{n-2}} + 0{,}2 \times \frac{(P/C)_{n-1}}{(P/C)_{n-2}} + 0{,}1 \times \frac{(F/S)_{n-1}}{(F/S)_{n-2}}$$

I_n = indice anno *n*;
F = fatturato netto;
D = numero dipendenti;
C = capitale investito netto;
P = patrimonio netto;
S = spese per riparazioni e sostituzioni in garanzia.

Il premio si compone di una parte fissa mensilizzata e una annuale variabile. La quota annua del premio viene erogata il mese di Luglio di ogni anno, distribuendo ai lavoratori in forza anche i ratei della quota residuale di premio (agosto-dicembre). La quota annua viene distribuita interamente ai lavoratori che hanno prestato servizio intero (1 gennaio-31 dicembre). Per i lavoratori assunti o dimessi il premio è diviso per dodici e distribuito in funzione dei mesi prestati nell'anno di riferimento. Assenze: per la quota mensile, si tiene conto del servizio prestato nel mese. Non vengono computate come assenze le ferie, i permessi retribuiti, le assenze per maternità; per il resto, assenze superiori a 15 giorni vengono considerate mese intero. Per la quota annuale, ogni periodo di assenza (oltre a quelle "giustificate" come sopra) superiore a 15 giorni decurta il premio di un dodicesimo. Il premio è incluso nel computo del Tfr.

BOX 13.9

Caso Sata (Fiat Melfi)

Il premio di competività si compone di: una componente fissa (assorbe il premio di produzione previsto dal Ccnl) non differenziata per categoria contrattuale e utile ai fini della determinazione degli istituti contrattuali e di legge compreso il Tfr; una componente variabile con natura distinta rispetto alla retribuzione e comprensiva di ogni incidenza sugli istituti di legge e di contratto, ma incide sul Tfr.

La componente variabile è determinata da indicatori calcolati ai diversi livelli organizzativi

- UTE;
- unità operativa;
- stabilimento.

Gli indicatori hanno validità di utilizzo: mensile, trimestrale, annuale. Per la loro valorizzazione si procederà con il criterio della media a scorrimento su base trimestrale (media del valore del mese di riferimento e dei due mesi precedenti). Questi indicatori saranno scelti dalla Direzione e comunicati alla Commissione Verifica del Premio con 5 giorni di anticipo sull'inizio del periodo di riferimento. A ognuno dei parametri viene attribuito un peso, in modo che la somma dei pesi dei parametri sia uguale a 1.

Il Premio di Competitività ha erogazione mensile (su 13 mensilità per la parte fissa, su 12 per quella variabile) e di conseguenza anche gli indicatori saranno aggregati su base mensile. L'importo mensile sarà comunicato con evidenza entro i primi 15 giorni successivi al mese di riferimento. In occasione di fermate collettive superiori o uguale a 3 settimane sono previsti dei correttivi.

a) indice di assenteismo per unità/stabilimento (*A*)

$$A = \frac{N_1}{N_0} \times 100$$

N_1 = assenti nel livello organizzativo di riferimento;
N_0 = lavoratori aggregati al livello organizzativo di riferimento.

b) indice di efficienza della manodopera (*E*)

$$E = \frac{\text{Ore prodotte}}{\text{Ore di presenza}} \times 100$$

ore prodotte = particolari prodotti × tempo ciclo pezzo.

d) indice di qualità (*I.Q.*)

$$I.Q. = \left(1 - \frac{\text{Ore per scarti a riparare + Ore per scarti a rottamare}}{\text{Ore prodotte}}\right) \times 100$$

e) indice scarti monetizzati (*I.S.M.*)

I.S.M. = Valore in lire del costo dei particolari rottamati

f) indice livello di servizio di stabilimento (*L.S.*)

$$L.S. = \frac{\text{N. vetture e mix assegnato entro settimana } (S)}{\text{N. vetture e mix previsti dal pacco ordini in } S} \times 100$$

n. vetture assegnate = vetture prese in carico dall'Area Commerciale e quindi a questa fatturate.

13.8 La variabilità retributiva per quadri e dirigenti

Come si è visto, la politica di retribuire i dirigenti sulla base dei risultati è in costante sviluppo anche in Italia. Alcuni osservatori hanno individuato in politiche di questo tipo, dato l'influenza che hanno sui risultati di breve periodo sulle quotazioni dei titoli, una delle ragioni di debolezza del sistema industriale americano. L'attenzione ai risultati di breve termine sarebbe alla base del declino di molte aziende che hanno perso la capacità di sostenere la produttività di lungo periodo, di fare investimenti che migliorano il potenziale di innovazione, l'adattabilità e la qualità. Tutte caratteristiche che sarebbero invece tipiche delle aziende giapponesi, più attente alle conseguenze di lungo periodo delle decisioni dei propri dirigenti.

Tuttavia per la maggior parte degli studiosi e degli operatori non si tratta di stabilire *se* ma *come* legare la retribuzione ai risultati: come definire il contratto con il dirigente; quali risultati e quali comportamenti incentivare; che tipo di incentivi scegliere. Una classica ricerca di K.A. Merchant [1989], che ha investito un congruo numero di responsabili di centro di profitto di grandi aziende divisionalizzate americane, consente di proporre alcune conside-

razioni sui problemi legati a queste politiche. Il contratto tra l'azienda e il manager dovrebbe tener conto della congruenza tra gli obiettivi di cui egli ha la responsabilità e il risultato aziendale globale. Dovrebbe essere semplice. Dovrebbe far riferimento a quantità misurabili con accuratezza, affidabilità e senza appesantimenti amministrativi. La prima difficoltà sorge per isolare, nella misurazione dei risultati, gli effetti che il manager può realmente controllare. Gli effetti distorcenti dei fattori, interni ed esterni, non controllabili potrebbero essere eliminati in via preventiva o in via consuntiva. L'eliminazione preventiva disincentiva il manager a "controllare l'incontrollabile", cioè a cercare di aumentare la sua influenza su fattori ambientali o aziendali attualmente al di fuori del suo controllo, a comportarsi da "imprenditore". Ma la forzatura di un simile comportamento implica per il manager un rischio addizionale che può generare, in caso di insuccesso, frustrazioni e, al limite, abbandono della sfida. L'eliminazione a consuntivo degli effetti non controllabili è ancora più difficile e problematica e può generare comportamenti difensivi (alla fine tutto si può giustificare) da parte del manager o a valutazioni soggettive e inquisitorie da parte dell'azienda. E questo deteriora l'efficacia motivazionale.

Ci si può chiedere perché non vengano usate formule basate su risultati di lungo periodo. Formule di questo tipo presentano difficoltà a essere amministrate. Standard di risultato di lungo periodo che creino una sfida ragionevole alle capacità e ai comportamenti del manager sono difficili da definire in termini affidabili, soprattutto se si pone mente alle incertezze dei mercati e all'evenienza, non improbabile, che il dirigente nel frattempo cambi azienda.

L'attenzione ai risultati di lungo periodo potrebbe essere ottenuta semplicemente allentando la pressione verso i risultati di breve. Ciò è praticabile solo se contestualmente si incentiva il manager a non lasciare l'azienda, come è prefigurato nel pacchetto retributivo ipotizzato nella Figura 13.11. Un'altra alternativa per migliorare l'ottica di lungo periodo attraverso la dinamica retributiva è quella di usare contratti che derivano i pagamenti addizionali dai risultati globali dell'azienda e non della specifica area o funzione controllata dal manager. Anche in questo caso il rischio per il manager aumenta perché si lega a eventi che sono fuori dal suo controllo. Ma l'azienda lancia in questo modo un messaggio significativo: la collaborazione e la condivisione dei rischi sono valori importanti [Cazzaniga 1994].

Non esistono quindi soluzioni semplici che consentano di porre nel giusto equilibrio obiettivi di lungo termine e obiettivi di breve, obiettivi globali e obiettivi parziali, impegno individuale e collaborazione, rischi individuali e rischi aziendali [White e Druker 2000]. Un compromesso è ottenibile attraverso un insieme di formule e di parametri. Le aziende devono essere in grado di controllare con attenzione i cambiamenti interni ed esterni per rinego-

TABELLA 13.5 Indicatori di performance manageriale.

Funzione	Contributo	
	al profitto	alla redditività
Direttore Commerciale	Fatturato Quota di Mercato Margine commerciale Margine di Contribuzione	Margine di contribuzione
Direttore di Produzione	Efficienza Volume di produzione	Efficienza al netto di oneri finanziari su scorte Ritorno su immobilizzazioni tecniche
Direttore di Divisione	Contribuzione diretta Risultato operativo	Roi Risultato netto
Amministratore Delegato o Direttore Generale	Utile operativo Utile netto Utile per azione	Roi Roe Profitto al netto del costo del capitale

Fonte: Donna 1985.

ziare i contratti alla luce delle nuove situazioni [Lodigiani 1992, Williams 1994]. L'analisi delle esperienze aziendali mette in luce alcune tendenze:

- molte aziende usano formule con pagamenti anche consistenti, riferiti al lungo termine, non tanto con finalità motivazionali ma come una sorta di "manette d'oro" per ridurre il turnover dei dirigenti;
- molte delle formule usate inducono realmente i dirigenti a eliminare investimenti profittevoli nel lungo termine per favorire i risultati immediati a causa dell'eccessiva importanza data al breve periodo e alla non considerazione dei costi che questa ottica provoca;
- molte formule generano pagamenti addizionali che non hanno un reale effetto motivazionale in quanto il manager è protetto quando è sfortunato (per esempio attraverso l'eliminazione degli effetti ritenuti non controllabili sulla quale egli ha sempre una possibilità di manipolazione per le note asimmetrie informative individuate dalla teoria dell'agenzia), ma è premiato quanto ha fortuna;
- taluni effetti di sovra-retribuzione sono dovuti ad assunzioni non corrette sulla realizzabilità di determinati obiettivi (ancora per effetto delle asimmetrie informative).

Pare comunque opportuno adottare formule che si basano su un insieme composito di parametri e che tengano conto del ruolo delle diverse funzioni aziendali.

Le stock option

Le stock option sono contratti di incentivazione che assegnano al management la facoltà di acquistare o di sottoscrivere titoli (opzioni) rappresentativi del capitale di rischio dell'impresa (azioni) [Boscarelli 1992, Airoldi e Zattoni 2001]. Le opzioni attribuite al manager concedono il diritto di acquisire le azioni entro un dato intervallo di tempo (periodo di esercizio) e a un dato prezzo (prezzo di esercizio). Per esempio, un tipico piano di stock option può assegnare all'amministratore delegato di un'impresa 10 000 opzioni che gli attribuiscono la facoltà, trascorsi due anni dall'attribuzione delle opzioni, di sottoscrivere nell'arco di un periodo di cinque anni altrettante azioni dell'impresa al prezzo di 100 euro.

I piani di stock option sono ritenuti tra i meccanismi retributivi più efficaci per l'incentivazione di lungo periodo in quanto: allineano gli interessi dei manager a quelli degli azionisti; incentivano la creazione di valore nel medio-lungo periodo; attraggono e fidelizzano i collaboratori chiave dell'impresa; favoriscono l'identificazione dei manager con l'impresa [Lawler 2000; Achard e Castello 2000].

Il funzionamento dell'incentivo è semplice: il manager è motivato a compiere scelte di gestione che incrementano il valore delle azioni perché, nel caso in cui questo sia superiore al prezzo di esercizio delle opzioni, può com-

BOX 13.10

I benefit

I fringe benefit possono essere una componente della dinamica retributiva [Guercetti 1992]. Con l'espressione fringe benefit, che la corrente traduzione di "beneficio accessorio" non rende nel significato di liberalità che il diritto del lavoro dei Paesi anglosassoni vi attribuisce, ci si riferisce alle erogazioni in natura o in servizi che l'azienda corrisponde a particolari categorie di personale in aggiunta alla retribuzione principale. Da un punto di vista giuridico si è molto discusso sulla reale natura di queste erogazioni. Ma un po' in tutti i Paesi sta vincendo l'interpretazione più favorevole al fisco, che ha interesse a sostenere la natura retributiva.

Per dare qualche ordine di grandezza, secondo talune stime, le erogazioni non dovute per legge o per contratto rappresentano, in rapporto al totale del costo del lavoro, l'11,5% in Giappone, il 9,9% in Gran Bretagna, il 10,6% in Usa. La percentuale scende al 5,6% in Germania, dove però è più alta la contribuzione obbligatoria. Il quadro italiano è sintetizzato nella Tabella 13.6 che riporta i dati dell'indagine Watson Wyatt del 2002. Nella tabella si distingue tra benefit e *perquisite*. I benefit comprendono strumenti che hanno finalità previdenziali e assistenziali e come tali non sono immediatamente usufruibili dal destinatario. I *perquisite* sono invece una serie di beni o servizi di cui il personale può avvalersi immediatamente e che possono essere utilizzati sia come strumenti di lavoro, ma anche fuori dell'ambito lavorativo. Difficile valutare l'estensione, sicuramente più limitata, di benefit di "ultima generazione", quali l'attribuzione di consulenze o di cariche in società collegate, le fideiussioni bancarie ecc.

prare e cedere successivamente sul mercato le azioni guadagnando sul differenziale tra il prezzo di acquisto e quello di vendita.

In Italia i piani di stock option stanno diventando uno strumento di incentivazione molto usato tra le imprese di grandi dimensioni: ben 26 delle prime 30 imprese per capitalizzazione di borsa vantano un piano di incentivazione azionaria a metà del 2003. Inoltre, la maggior parte delle società (19 su 26) ha in essere almeno due piani, e due di esse raggiungono addirittura il valore di 6 e 7 piani contemporaneamente [Zattoni 2003].

Le operazioni di stock option sono normalmente realizzate all'interno di un piano societario che individua e definisce una serie di elementi quali:

- una limitata applicazione a determinate categorie di personale o alla generalità, o ancora a singoli gruppi in base alla posizione ricoperta: la scelta dei destinatari, infatti, genera la differenza tra i *broad based* (indirizzati a tutti i collaboratori dell'impresa) e i *piani di stock option* veri e propri (destinati al management). Questo tipo di scelta è strettamente collegata alla finalità, rispettivamente di partecipazione o incentivazione, dei piani;
- la relazione inversa tra quantità e prezzo: l'offerta deve essere interessante per i destinatari, ma allo stesso tempo non deve rappresentare un esborso finanziario eccessivo per il manager che decide di acquistare i titoli;

Da un punto di vista non giuridico, la discussione verte ugualmente sulla natura retributiva o meno di questo istituto. Per gli studiosi delle culture aziendali che hanno adottato i metodi e la terminologia dell'antropologia, il benefit sottende uno "scambio sociale", un premio di fedeltà, la manifestazione di una reciproca lealtà e benevolenza. Il suo valore simbolico è evidente quando riguarda prodotti (automobili, oggetti d'arredamento e di uso personale) e servizi (viaggi, vacanze, club, carta di credito, formazione) comunque usati per sottolineare le differenze gerarchiche e sociali. Naturalmente tale valore viene meno, come nel caso delle pensioni integrative aziendali, quando il beneficio è esteso a tutto il personale o negoziato sindacalmente.

Figura 13.6 Trend dell'offerta di benefit in Italia

	Benefit	Perquisite	Utilizzo	Trend
Piano pensionistico	√		++	+24%
Assicurazione vita	√		++	+14%
Assicurazione invalidità	√		++	+27%
Assicurazione sanitaria	√		++	+10%
Buoni pasto/ticket restaurant		√	+++	+5%
Rimborso spese di rappresentanza		√	+	+5%
Carta di credito personale		√	+	+7%
Corsi di lingue/aggiornamento		√	++	+12%

- il prezzo può essere scontato o di mercato: in Italia, generalmente, il prezzo d'esercizio viene fissato in base alla media dei prezzi di mercato [Zattoni 2003];
- la durata può variare sulla base di mesi (casi molto rari) o anni: in Italia il periodo di esercizio varia tra 1 e 3 anni. Al termine di questo lasso di tempo il manager ha tra i 2 e i 10 anni per esercitare il diritto di opzione [Zattoni 2003];

L'utilizzo dei piani di stock option è oggetto di grande dibattito negli Stati Uniti, dove sono nati e hanno il maggiore sviluppo. Da una parte si schierano coloro che sostengono che il pacchetto retributivo, e in particolare le stock option, siano uno degli strumenti essenziali per garantire il buon funzionamento delle grandi imprese, dall'altra stanno coloro che affermano che, in assenza di un controllo adeguato da parte degli organi di governo della Società di cui dovrebbero far parte anche amministratotori indipendenti, i manager possano prendere decisioni volte a massimizzare il loro beneficio personale a danno dell'interesse economico degli azionisti [Bebchuk e Fried 2004].

Inoltre è anche possibile che il manager utilizzi la propria posizione e le informazioni di cui viene a conoscenza per scopi opportunistici, per influenzare a proprio vantaggio le quotazioni azionarie. Oppure che, una volta esercitata l'opzione, lasci l'impresa: per questa ragione vengono fissati periodi entro cui può essere esercitata l'opzione e i periodi minimi in cui l'azione deve mantenuta in portafoglio.

Nella Figura 13.11, l'opzione è stata concessa al tempo zero quando l'azione è quotata a 20 euro, che è anche il prezzo a cui sarà esercitata l'opzione d'acquisto che non potrà avvenire prima di due anni. Nel caso, l'esercizio dell'opzione e cioè l'acquisto effettivo avviene 4 anni dopo, quando l'azione quota 60 euro, mentre la vendita avviene 6 anni dopo la concessione dell'opzione, con un guadagno lordo di 60 euro (80 – 20 = 60 euro).

Un piano di incentivazione del management deve equilibrare il pacchetto retributivo nelle sue varie componenti (Ral o paga base, benefit, bonus e incentivi di medio-lungo termine, tipicamente stock option) in modo da scoraggiare le prestazioni minime e nel contempo assicurare un addensamento dei risultati attorno a un target, lasciando tuttavia spazio e forti incentivi per risultati eccellenti e per la permanenza nell'impresa (Figura 13.12).

13.9 Retribuzione e valore

Il collegamento della retribuzione con la strategia aziendale richiede la contemporanea considerazione di più variabili che non sempre sono componibili in modello unitario e coerente. Da una parte è necessario commisurare lo sforzo retributivo ai risultati raggiunti e quindi alle risorse che il mercato dei

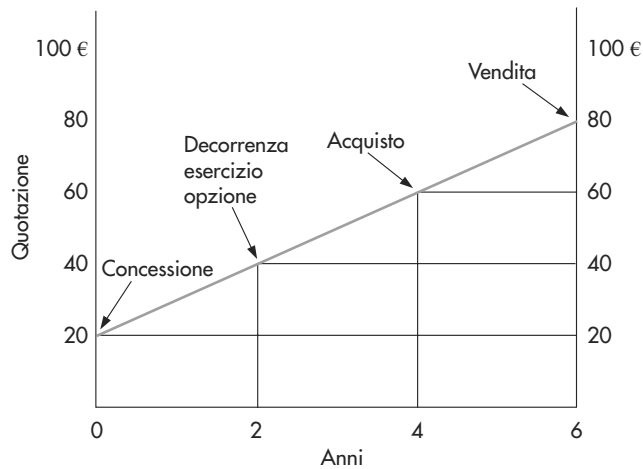



FIGURA 13.11 Esempio di esercizio di un'opzione.

prodotti e il mercato finanziario trasferiscono all'azienda. Da un'altra parte è necessario confrontarsi con il mercato del lavoro e offrire un pacchetto retributivo in grado di attirare, trattenere e motivare le persone con competenze idonee a mantenere e migliorare la posizione competitiva dell'impresa. Il riferimento ai risultati costituisce una potente leva motivazionale, ma può indurre a una visione di breve periodo e, talvolta, comportamenti opportunistici a scapito della capacità dell'impresa di alimentare un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo. Il riferimento alle competenze delle persone, al loro sviluppo individuale e professionale assicura un elevato valore del capitale umano, organizzativo e relazionale potenzialmente disponibile, ma non può rinviare più di tanto il confronto competitivo. Ci sono casi di aziende

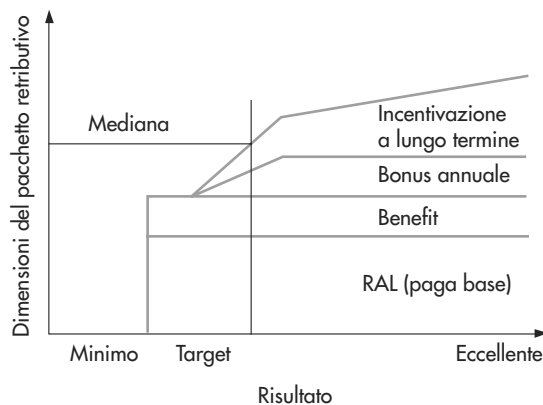



FIGURA 13.12 Esempio di un pacchetto retributivo.

BOX 13.11

Le stock option in Italia

Filippo Peschiera e Fabio Fedel, amministratori delegati di Ambrosetti Stern Stewart sostengono che negli ultimi anni è stato fatto un uso eccessivo delle stock option, ma lo strumento continua a conservare il suo valore se utilizzato nel modo corretto. Non bisogna dimenticare, infatti, che le stock option sono state il primo incentivo legato alla reale crescita dell'azienda. Semmai il problema è un altro, e cioè se abbia senso legare le forme di incentivazione esclusivamente a un parametro borsistico.

Ma le imprese ne sono consapevoli e non sognano neppure per un momento di abbandonare questo strumento. Semmai studiano soluzioni innovative, che affianchino le stock option e ne correggano gli effetti. Poche ricorrono al *repricing* (la modifica pura e semplice del prezzo di esercizio per adeguarlo ai nuovi valori del titolo), molte scelgono la strada di nuovi piani per compensare le perdite subite dai manager. Altre ancora rimodulano le strategie di remunerazione per adeguarle alla nuova realtà. "Riflessioni sono in corso un po' ovunque" – rivela Luigi Marchesi, responsabile per l'Italia delle executive compensation di Towers Perrin – "perché resta il problema di come trattenere e motivare i manager".

Telecom Italia, per esempio, ha lavorato su tre fronti: "Sul breve termine" – spiega Gustavo Bracco, direttore delle risorse umane del gruppo – "abbiamo allargato la platea di dirigenti e quadri coinvolti nei programmi di Mbo. Sul lungo termine abbiamo esteso il periodo di esercizio delle stock option da due a tre anni, le abbiamo slegate da obiettivi di performance e abbiamo deciso che in caso di uscita dall'azienda il manager non possa esercitarle. Sul medio termine pensiamo invece di inserire i dirigenti più coinvolti nella creazione del valore (tra il 12 e il 15% del totale) in un piano triennale di incentivazione legato all'aumento dell'Eva".

L'Economic value added è stato scelto come parametro di riferimento anche dal gruppo Pirelli, che è in procinto di varare un piano di incentivazione a lungo termine da affiancare a stock option e Mbo. "S tratta di un piano triennale" – spiega Giorgio Rossi, direttore affari del personale – "che sceglie l'Eva come indicatore di sintesi che rappresenta la vera performance economica dell'impresa dopo aver dedotto il costo del capitale investito". Appena presentato al senior top management, il programma prevede l'erogazione di bonus cash che potranno arrivare anche (nel caso di risultati straordinari) al raddoppio della retribuzione di base e coniugherà risultati di settore con risultati di corporate del gruppo. Quanto alle stock option, Pirelli ha dato il via a un nuovo piano: "Non abbiamo mai considerato le opzioni come lo strumento di incentivazione" – aggiunge Rossi – "ma come una delle tante leve che fanno parte del pacchetto retributivo e che va modulata in funzione degli altri strumenti e delle fasi economiche". [Il Sole 24 ore, 22/06/2002]

con un'ottima dotazione di capitale intellettuale che non hanno però saputo rinnovare le loro strategie avendo perso lo stimolo di un confronto continuo con il mercato. Il comune denominatore con cui unificare le spinte contraddittorie è quello di mantenere fisso l'obiettivo della generazione di valore per i clienti e per tutti gli stakeholder. Anche le politiche retributive hanno questa funzione di generare valore, che diventa la precondizione per avere le risorse su cui costruire i pacchetti retributivi. Il valore e le risorse vanno viste anzitutto in termini economici ma anche in termini di legittimazione e di

consenso sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione. E di questo ci occuperemo nel prossimo capitolo dove parleremo di valore associato alla partecipazione, alla condivisione. Entro la logica dello scambio, che invece è stata prevalente in questo capitolo, queste sono le tendenze che sembrano caratterizzare le politiche retributive nei prossimi anni:

- gestione unificata di tutto il sistema premiante considerando unitariamente tutte le componenti retributive dirette e indirette, materiali e immateriali, la gestione della performance e la ricerca della soddisfazione personale e professionale, la retribuzione vera e propria e i benefit;
- classificazione delle posizioni e dei ruoli in un sistema a banda larga che abbandona lo stretto riferimento a minute differenze tra posizioni e consente una maggiore flessibilità, una maggiore rispondenza alle forme organizzative emergenti caratterizzate da un numero minore di livelli gerarchici e da una focalizzazione sui processi, sul lavoro di gruppo;
- valorizzazione delle competenze e della conoscenza con un forte stimolo alle persone a sviluppare la propria crescita professionale e a coinvolgersi nell'organizzazione e nei suoi valori;
- uso di incentivi individuali e di gruppo in forte connessione con i risultati aziendali con un forte aumento della parte variabile della retribuzione.

14
La partecipazione

La valorizzazione delle risorse umane non può essere vista solo nella dimensione di scambio. Va quindi completata nella dimensione della condivisone, che va sotto l'espressione generica di **partecipazione**. La partecipazione viene considerata una risorsa nell'ambito dei processi di innovazione organizzativa. Diverse ricerche hanno confermato che la partecipazione dei lavoratori può aumentare la loro soddisfazione e la motivazione, la loro condivisione rispetto a progetti di innovazione, e infine può produrre l'identificazione con l'impresa [Pendleton *et al*. 2001]. La partecipazione sintetizza alcune *istanze* già descritte nella seconda parte del libro. Nel Capitolo 7, il *coinvolgimento diretto dei lavoratori* e la *partecipazione* sono stati presentati come due modelli di regolazione del lavoro, che s'inseriscono nella logica delle relazioni di condivisione, presuppongono l'adozione di una prospettiva pluralistica del potere di governo e portano all'inserimento dei lavoratori (o delle loro organizzazioni sindacali) nei processi decisionali dell'impresa. Nel Capitolo 8, invece, l'approfondimento dei concetti di *impegno*, *identificazione* e *coinvolgimento* (*involvement*) ha indicato gli strumenti operativi che il professionista delle risorse umane può utilizzare per attivare la *leva relazionale*. In questo capitolo, il focus è spostato sulle *forme* che assume la partecipazione, sui *processi* che la realizzano e sugli *attori* coinvolti.

La partecipazione dei lavoratori all'impresa può essere vista in due prospettive [Baglioni 2001, p. 16]. La prima riguarda le proposte e le esperienze volte a migliorare o a modificare l'asimmetria del rapporto e delle condizioni di lavoro. Si tratta spesso di forme di partecipazione diretta, che interessano

singoli lavoratori o piccoli gruppi, e che quindi si muovono sul piano delle transazioni individuali. Nella seconda prospettiva, la partecipazione è intesa come l'insieme delle pratiche e degli istituti con i quali le parti in gioco interagiscono, andando oltre le disposizioni e l'incompletezza dei contratti (collettivi e non). Nella maggior parte dei casi, la partecipazione è di tipo indiretto, nel senso che passa attraverso forme di rappresentanza collettiva e in alcuni casi coinvolge anche gli attori istituzionali.

Escludendo le forme di partecipazione *antagonistica*, che si propongono di modificare la natura del rapporto di lavoro salariato, gli altri modelli di partecipazione si muovono lungo un continuum di orientamenti di fondo che ha agli estremi [Baglioni 1995]:

- l'**orientamento collaborativo**, che riguarda gli istituti e le esperienze con le quali le parti in gioco assumono insieme decisioni che sono "normalmente" di pertinenza dell'impresa e del management, e che sono dovuti a provvedimenti legislativi (per esempio, la *codeterminazione*), alla contrattazione collettiva, a consuetudini e a pratiche informali;
- l'**orientamento integrativo**, che si propone di interessare i lavoratori (e, in senso lato, gli stakeholder interni ed esterni) all'andamento e al destino dell'impresa, e riguarda i diritti e le pratiche di informazione e consultazione necessari per supportare il "coinvolgimento" dei lavoratori (per esempio, l'*azionariato dei lavoratori*).

Le forme di partecipazione sono generalmente il risultato di processi negoziali che coinvolgono le imprese (o le associazioni imprenditoriali) e i lavoratori (o le organizzazioni sindacali) (**partecipazione contrattuale**). In altri casi, le forme di controllo e di influenza sul potere di governo dell'impresa sono definite da norme di legge (**partecipazione istituzionale**). In altri ancora, si configurano casi di **partecipazione anticipata**, nel senso che è l'impresa di propria iniziativa che "si apre" a forme di condivisione o di integrazione, rivolgendosi non solo ai lavoratori, ma in generale a tutti gli stakeholder interni ed esterni [Deegan 2002]. Possono rientrare in questa categoria le iniziative inerenti il Bilancio Sociale e la *Corporate Social Responsibility* (Tabella 14.1). Infine, quando l'integrazione passa attraverso il coinvolgimento nel capitale di rischio si rientra nell'ambito della **partecipazione finanziaria**.

14.1 La partecipazione anticipata

Gli stakeholder, letteralmente *portatori di interesse*, sono tutti i soggetti che hanno interesse alla performance dell'impresa in quanto la condizionano e, direttamente o indirettamente, vi contribuiscono. Alcuni hanno un interesse forte e diretto, poiché sono interni all'organizzazione (i proprietari, i dirigen-

TABELLA 14.1 Attori, finalità e forme della partecipazione.

<table>
<tr><th rowspan="2">Orientamento della partecipazione</th><th colspan="3">Attori coinvolti</th></tr>
<tr><th>Impresa</th><th>Impresa e Lavoratori (o loro rappresentanze collettive)</th><th>Rappresentanze collettive di imprese e lavoratori e Istituzioni</th></tr>
<tr><td>Collaborazione e condivisione</td><td>Partecipazione anticipata (Corporate Social Responsibility)</td><td rowspan="2">Partecipazione contrattuale</td><td>Partecipazione istituzionale</td></tr>
<tr><td>Coinvolgimento e Integrazione</td><td>Partecipazione anticipata (Bilancio sociale)</td><td>Partecipazione finanziaria</td></tr>
</table>

ti, i lavoratori), altri sono esterni e hanno un interesse mediato e indiretto (i fornitori, clienti, sindacalisti, comunità locali) [Donaldson e Preston Lee 1995] (Tabella 14.2).

Per rispondere alle attese degli stakeholder, l'impresa può autonomamente elaborare delle strategie e implementare degli strumenti per *rendere partecipi* gli stakeholder, per esempio avviando iniziative di Corporate Social Responsibility o redigendo il Bilancio Sociale.

La responsabilità sociale dell'impresa

La *Corporate Social Responsibility* (CSR) è intesa come integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici, ma anche andare al di là, investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate. *Responsabilità sociale* significa quindi

TABELLA 14.2 Gli stakeholder dell'impresa

Stakeholder Interni	Stakeholder Esterni
♦ Personale dell'impresa ♦ Portatori di capitale (azionisti) ♦ Personale "non dipendente" che collabora con l'impresa (agenti, collaboratori) ♦ Società controllate o partecipate dall'impresa	♦ Azionisti, banche, enti finanziari, analisti e giornalisti finanziari, piccoli risparmiatori ♦ Clienti attuali e potenziali ♦ Fornitori ♦ Sindacati ♦ Governo locale ♦ Pubblica Amministrazione ♦ Associazioni professionali di categoria ♦ Altre associazioni (consumatori, ambientali ecc.)

Fonte: Tolovi 2002.

preoccuparsi di soddisfare le legittime attese, economiche e non, di tutti gli stakeholder (collaboratori, clienti, consumatori, fornitori, comunità locale e globale) e scegliere di voler rendere conto dei propri comportamenti e risultati, stabilendo con le parti interessate un dialogo costruttivo e fiduciario. Un crescente interesse non è presente solo sul versante istituzionale, ma anche tra le imprese è in aumento il numero di quelle che si impegnano in progetti di responsabilità sociale ed elaborano documenti che testimoniano tale sensibilità, quali il codice etico, la carta dei valori, il bilancio sociale [Chiesi, Martinelli e Pellegatta 2000; Vermiglio 2000; Hinna 2002], il bilancio ambientale [Ranghieri 1998; Cisi 2003], il bilancio di sostenibilità [GRI 2002].

Le finalità e i destinatari delle iniziative di responsabilità sociale sono molteplici, tanti quanti gli stakeholder dell'impresa. Con riferimento al personale dell'impresa, per certificare la correttezza "sociale", uno degli standard più diffusi è lo SA8000, creato da un istituto di certificazione americano alla fine del 1997, con l'obiettivo di garantire la protezione dei diritti dei lavoratori non solo all'interno dell'impresa, ma soprattutto in riferimento all'intera filiera. Il sistema SA 8000 definisce una serie di standard che assicurano il rispetto dei diritti umani fondamentali nello svolgimento delle attività produttive, e si articola in:

- una serie di princìpi da rispettare, ovvero standard universali la cui applicabilità deve poter essere verificata;
- una serie di procedure organizzative (*Social Management System*) per gestire in maniera efficace il sistema SA 8000. La norma impone l'introduzione di un sistema di gestione che assicuri il continuo rispetto da parte dell'impresa dei requisiti indicati dallo standard;
- la certificazione di conformità al sistema SA 8000: si tratta di una revisione sociale esterna, che viene rilasciata da un ente certificatore accreditato.

Il bilancio sociale

Il bilancio sociale integra il bilancio di esercizio e ne completa la funzione informativa, avendo a oggetto non solo i risultati economico finanziari, bensì le prestazioni nei confronti di tutti coloro che hanno un interesse collegato con l'attività dell'impresa.

La redazione del bilancio sociale è una libera scelta delle aziende, anche se tale strumento sta divenendo irrinunciabile per tutte quelle imprese che decidono di adottare un *approccio socialmente responsabile*: la grande diffusione che questo documento ha avuto negli ultimi anni, inoltre, ne ha sviluppato la dimensione, facendolo diventare uno strumento di management per misurare il valore creato in favore di tutti gli stakeholder dell'impresa e per dirigere in modo efficace l'azione manageriale [Bernabè 2002].

Proprio per soddisfare al meglio le istanze informative provenienti da diversi soggetti, la redazione del bilancio sociale deve tendere a una rappresentazione neutrale degli effetti socio-economici dell'azione dell'impresa. In questo modo, l'azienda dovrebbe assumere una posizione credibile di fronte al proprio pubblico e riuscire a instaurare con esso un rapporto più trasparente e responsabile [Sharp Paine 2003].

Le motivazioni che inducono le imprese a dotarsi di strumenti di rendicontazione sociale sono diverse e complesse e variano a seconda del contesto [Rusconi 2002]:

- le pubbliche relazioni: il bilancio sociale, quale documento redatto dall'azienda per essere portato a conoscenza all'esterno, può essere un importante strumento d'immagine, specialmente se l'impresa pensa di aver agito meglio dei concorrenti;
- le strategie sociali verso gli stakeholder: il bilancio sociale può essere uno strumento a disposizione del top management per verificare i risultati raggiunti in relazione alle attese dei diversi interlocutori: in tal senso, i vertici aziendali dovrebbero preliminarmente redigere una mappa degli stakeholder, per individuarne le categorie e la loro influenza sulla gestione dell'azienda;
- la difesa documentata; i primi bilanci sociali sono stati redatti in un periodo (anni '70) in cui l'azione del business era oggetto di pressioni e di accuse da parte di gruppi ambientalisti e associazioni dei consumatori: è sorta così l'esigenza di predisporre documenti che evidenziassero gli effetti dell'azione imprenditoriale, soprattutto riguardo a contestazioni esterne;
- la difesa anti-regolamentazione: in questo caso, il bilancio sociale rappresenta un documento in cui l'impresa diffonde volontariamente dati e informazioni che presumibilmente saranno richiesti da stakeholder che sono in grado di agire anche tramite i pubblici poteri. A differenza dei documenti difensivi, questo tipo di bilancio è il frutto di un ruolo di iniziativa più dinamico da parte dell'impresa;
- la valutazione della ricchezza prodotta e distribuita: il bilancio sociale può essere predisposto per analizzare la situazione di produzione-distribuzione del valore aggiunto tra gli stakeholder interni ed esterni. Il rischio in questa valutazione è che la costruzione del valore aggiunto, su dati di bilancio d'esercizio, non tenga in considerazione quegli aspetti extramercato che costituiscono la specificità del bilancio sociale rispetto a quello civilistico;
- il miglioramento delle relazioni industriali: il bilancio sociale è in questo caso volto alla gestione del rapporto con il mercato del lavoro e con i propri collaboratori (Box 14.1). Questo tipo di bilancio non è molto diffuso, dato che la tendenza attuale è verso un maggior allargamento degli sta-

BOX 14.1

Il caso Ilva

L'Ilva di Taranto ha presentato nel luglio 2003 il suo primo bilancio sociale, confermandosi azienda leader nel mercato del lavoro locale: l'azienda occupa 12 500 persone, il 31% dei posti di lavoro di tutta l'industria locale. Nel 2001, anno in cui il bilancio civilistico è stato utilizzato per il bilancio sociale, la comunità di riferimento si è giovata di risorse per 430,6 milioni di euro. Di queste, 224,5 milioni di euro hanno rappresentato le retribuzioni nette erogate al personale, 197,7 milioni è stato il fatturato riconosciuto ai fornitori della regione, 9,4 milioni le tasse versate nello stesso anno alle amministrazioni locali. Il valore aggiunto prodotto da tutto lo stabilimento, sempre nel 2001, è stato di 632,7 milioni di euro, pari al 20,6% del fatturato.

Rilevanti gli investimenti e le assunzioni a Taranto: 8000 assunti negli ultimi tre anni, di cui 3000 provenienti da aziende locali in difficoltà. Si è registrato poi un fortissimo turnover (23,7% solo nel 2001) per effetto dell'esodo agevolato con la legge sull'amianto. Inoltre, nel periodo 1995-2001, è stato investito nell'impianto pugliese l'85,6% delle risorse complessive del gruppo Riva, cui l'Ilva appartiene. [Fonte: Bilancio sociale Ilva, 2003]

keholder considerati. Un tipico esempio di bilancio sociale volto al miglioramento delle relazioni con il personale è il *bilan social* introdotto in Francia da una legge del 1977;

♦ la valutazione complessiva del contributo quantitativo dell'impresa: numerosi bilanci sociali contengono dei tentativi di costruire delle vere e proprie tavole di costi-ricavi e di attività-passività sociali: i dati del bilancio d'esercizio sono, in questo caso, integrati e rettificati dal calcolo dei costi che l'azienda genera per la società civile e dei benefici che sono diffusi indirettamente rispetto alla sua normale attività.

Nonostante la sensibilità nei confronti del bilancio sociale sia in crescita, sono ancora pochi i gruppi e le aziende che lo redigono e ancora meno quelle che, facendolo, lo comunicano in maniera efficace. Secondo un'analisi compiuta nel 2003 dalla società di consulenza Value Partners sui siti Internet delle società quotate in borsa in Italia, circa un terzo ha inserito temi socio-ambientali nel sito e poche rendono disponibili on-line i loro bilanci. I settori nei quali è maggiormente diffusa questa pratica sono energia e utilities, banche e assicurazioni e telecomunicazioni.

Tra gli esempi di società che redigono il bilancio sociale, oltre a Enel e Autostrade, vi è il gruppo UniCredit, che nel proprio report sociale, oltre a mostrare i risultati più significativi raggiunti dall'azienda in direzione della responsabilità sociale d'impresa, ha inserito un codice comportamentale per la rete vendita a tutela del cliente, per cui la remunerazione dei collaboratori viene collegata alla qualità del servizio e della consulenza finanziaria offerta ai propri clienti.

14.2 La partecipazione contrattuale

Per partecipazione contrattuale s'intendono percorsi partecipativi formalizzati, che in genere vengono attivati attraverso la negoziazione sindacale e assumono quindi una dimensione collettiva. L'**informazione** e la **consultazione** rappresentano, insieme alla negoziazione (Capitolo 7), una forma di intervento fondamentale per i rappresentanti dei lavoratori. I diritti di *informazione* sono azioni relative alla trasmissione ed esposizione di documenti, dati, programmi e iniziative. I diritti di *consultazione*, invece, implicano la discussione preventiva su tematiche rilevanti finalizzata alla conoscenza e valutazione approfondita dei reciproci orientamenti e opinioni e alla evidenziazione delle possibili convergenze sui diversi aspetti. L'informazione e la consultazione coinvolgono diverse tematiche:

- andamento economico e produttivo dell'azienda, con riferimento alle prospettive di sviluppo delle attività e relativa programmazione e ai risultati di gestione;
- volume degli investimenti effettuati e programmi di investimento;
- programmi di significative ristrutturazioni dell'azienda e conseguenza sull'evoluzione dell'organizzazione aziendale e dell'occupazione;
- organizzazione del lavoro (articolazione orario di lavoro; indirizzi strategici in tema di formazione e addestramento).

In Italia, la *partecipazione contrattuale* prende avvio negli anni '70 con l'istituzione in alcuni CCNL di forme di scambio di informazioni e di verifica sugli investimenti che costituiscono l'estensione e la generalizzazione di forme già sperimentate in alcune grandi aziende. Dopo le prime esperienze di introduzione di diritti di informazione, verso la fine degli anni '80 è avvenuto un salto di qualità rappresentato dall'introduzione, attraverso la contrattazione aziendale, di organismi e procedure di partecipazione. In seguito sono state sviluppate poche ma significative esperienze partecipative molto differenziate, in quanto rispondono alle specifiche esigenze delle relative imprese. Il caso più noto e citato è quello che è divenuto il "Testo Unico" Electrolux-Zanussi [Perulli 1999].

L'istituto dell'informazione sugli investimenti, come del resto i comitati paritetici, non sono delle novità nel panorama contrattuale italiano. Tuttavia, si tratta della prima forma di partecipazione *cooperativa* e non conflittuale: una strategia di "scambio politico" che ha portato a definire tale accordo come una forma di neo-corporativismo a livello aziendale [Camuffo 1987]: da parte manageriale la realizzazione di obiettivi di sviluppo dell'impresa passa anche attraverso il consenso sindacale sulle strategie di ristrutturazione; da parte sindacale il riconoscimento del proprio ruolo come soggetto contrattuale porta al congelamento della conflittualità aziendale collettiva e indivi-

duale entro procedure concordate di conciliazione, a livello di stabilimenti, reparti o equivalenti unità operative.

Il modello Electrolux-Zanussi prende avvio con un accordo del dicembre 1995, successivamente integrato nel "Testo Unico 21 luglio 1997 sul sistema di relazioni industriali e di partecipazione del Gruppo". Il Testo Unico Electrolux-Zanussi si articola in cinque sottosistemi, tra loro organicamente integrati. Si tratta dunque di una struttura di relazioni sindacali e partecipative sofisticata e complessa, che prevede un meccanismo istituzionale di coordinamento dei comportamenti collettivi all'interno dell'impresa volto a ridurre drasticamente l'area dell'informalità [Perulli 1999]:

- **il sistema di conoscenza:** concerne i diritti sindacali di informazione, finalizzati non tanto – o non solo – alla chiusura di una vertenza mediante accordo tra le parti, bensì alla ricerca di un confronto e di un consenso sociale più ampio;
- **il sistema di consultazione:** è rappresentato dal Consiglio di sorveglianza, organo di natura sindacale, composto da sei rappresentanti sindacali, tre nazionali e tre nominati dal centro di coordinamento delle Rsu (Rappresentanze sindacali unitarie) di gruppo, che ha il compito di confrontarsi con i piani strategici dell'azienda. Il Consiglio di sorveglianza esamina, in un apposito incontro quadrimestrale con la Direzione centrale, l'andamento del risultato operativo del gruppo in relazione all'erogazione dei premi di partecipazione. In tale sede, la direzione informa previamente il Consiglio in merito alle principali scelte industriali e organizzative che abbiano diretto e rilevante effetto economico sull'indice di produttività, materie sulle quali il Consiglio esprime un parere;
- **il sistema della contrattazione:** è rappresentato e costituito dalle sedi negoziali tipiche e proprie, così come individuate dalla vigente normativa generale e aziendale e consolidate dalla costante pratica applicativa;
- **il sistema del controllo attivo:** è costituito da una serie di "organismi congiunti", sedi di implementazione, applicazione, monitoraggio, sperimentazione, gestione e sviluppo delle aree sociali governate dalla contrattazione. All'interno di questo subsistema operano le istituzioni bilaterali a livello di gruppo e di stabilimento, la cui azione tende a restringere la tradizionale area delle prerogative manageriali, rendendo assai labili i confini tra decisioni "democratiche", assunte secondo il modello della codecisione, e scelte unilaterali dell'azienda. È prevista una differenziazione dell'attività di tali organismi tra livello di gruppo e livello di stabilimento (Box 14.2).

BOX 14.2

Gli strumenti della partecipazione contrattuale in Electrolux-Zanussi

Il sistema del controllo attivo in Electrolux-Zanussi prevede una differenziazione di organi tra il livello di stabilimento e il livello di gruppo.

A livello di stabilimento sono previste:

1) la *Commissione paritetica ecologia e sicurezza* (Ecos). Fra i molti suoi compiti, annovera quello di esaminare i programmi di investimento concernenti il miglioramento della sicurezza e della salute dei lavoratori sul luogo di lavoro, nonché l'impatto ambientale, valutando anche in via preventiva gli agenti di rischio emergenti dall'utilizzo di nuove tecnologie e/o prodotti.
2) La *Commissione tecnica paritetica* (Cotepa). Tale organismo costituisce la sede di codecisione più rilevante, comprendendo istituti e pratiche che attengono, in buona misura, ai processi di regolazione dell'organizzazione del lavoro quali, fra l'altro, i rilevanti progetti operativi di intervento strutturale sul processo, con particolare riguardo alle inferenze in termini di risorse investite, innovazioni tecnologiche, configurazioni organizzative, scansioni produttive, articolazioni professionali, tracciati formativi. La commissione esprime in via preventiva le proprie valutazioni in ordine a detti progetti, verifica e controlla le fasi attuative, elabora proposte tecniche di miglioramento e di riforma delle condizioni organizzative, produttive e qualitative vigenti.
3) Il *Comitato misto di sorveglianza sulla mensa*. Tale organismo esamina e valuta gli andamenti relativi alla qualità del servizio mensa, elaborando indicazioni per il miglioramento del servizio ed effettuando verifiche e ispezioni congiunte sulla qualità del servizio stesso.
4) La *Commissione paritetica per le pari opportunità* (Ipazia). La commissione svolge compiti di promozione della condizione femminile e dell'integrazione socio-professionale in azienda, tra cui la proposizione di azioni positive.

A livello di gruppo operano invece:

1) i *Centri di coordinamento*, che, per ciascuna delle aree istituzionali in cui si compone il sistema della partecipazione a livello di unità, hanno il compito di dare il necessario impulso, orientamento e indirizzo alle varie commissioni, coordinando la loro attività ed evitando distorsioni o improprietà nell'esercizio delle loro competenze;
2) la *Commissione per la formazione congiunta*, che organizza interventi formativi/informativi destinati ai soggetti operanti nelle aree socio professionali maggiormente idonee all'attivazione di meccanismi gestionali partecipativi;
3) la *Commissione nazionale paritetica per le pari opportunità e l'integrazione socio professionale in azienda*, che svolge una procedura di accertamento delle molestie sessuali (sulla base di un apposito "Codice di condotta per la tutela e la dignità delle donne e degli uomini in azienda") e costituisce sede di conciliazione in caso di discriminazioni;
4) la *Commissione speciale per il lavoro*, che censisce le forme di organizzazione del lavoro praticate nelle unità produttive del gruppo, stabilisce interventi di qualificazione/formazione professionale nelle aree di innovazione organizzativa, predispone progetti di intervento sull'organizzazione del lavoro ed esprime proprie valutazioni circa le proposte di riforma dell'organizzazione del lavoro. presentate in sede di singola Cotepa. [Perulli 1999]

14.3 La partecipazione istituzionale

La *partecipazione anticipata* è espressione dell'iniziativa autonoma dell'impresa, finalizzata all'ottenimento di una performance sociale attraverso il compimento di investimenti socialmente responsabili [Elkington 1998, Michelon 2004]. La *partecipazione contrattuale*, invece, appare collegata all'intensità delle innovazioni tecnologiche e organizzative, che favoriscono l'innovazione dei sistemi di relazioni industriali avviandoli verso esperienze di partecipazione sindacale e la creazione di comitati paritetici, sia a livello di impresa che di territorio [Negrelli 2000]. Quando si parla di **partecipazione istituzionale**, le esperienze di partecipazione non sono più espressione dell'autonomia negoziale degli attori individuali o collettivi, ma riguardano le forme di controllo o di influenza sul potere di governo dell'impresa previste in forza di una norma di legge. Su questo fronte, accanto ai casi storici della Germania e della Francia, è interessante analizzare le normative emanate a livello di Unione Europea.

Il caso tedesco di partecipazione istituzionale è il più noto, sia per la sua lunga storia (è introdotto per la prima volta alla fine dell'Ottocento, subisce alcune modifiche negli anni '70 per poi essere esteso alle piccole imprese nel 2001), che per la sua struttura. Per illustrarne i tratti essenziali è necessario richiamare la struttura delle società di capitali in Germania [Costa 1997]. Le società per azioni in Germania sono governate da un organo di amministrazione dualistico: l'*Aufsichtrat* (Consiglio di sorveglianza), al cui livello è introdotta la rappresentanza dei dipendenti, che è un consiglio di secondo grado espresso dall'assemblea degli azionisti e dai lavoratori. Il Consiglio di sorveglianza non ha poteri diretti gestione. Ha solo poteri di ispezione e controllo e poteri di veto e di arbitrato in casi particolari. Il suo potere principale è quello di nomina e controllo del vero organo amministrativo, il *Vorstand* (Consiglio direttivo).

È quindi inesatto affermare, come viene spesso fatto, che i lavoratori cogestiscono l'impresa, in quanto l'organo in cui sono coinvolti attraverso i loro rappresentanti non ha compiti gestionali diretti, ma compiti di sorveglianza e di nomina. È vero che la nomina del *Vorstand* può costituire un grosso potere, ma il meccanismo di questa nomina è tale per cui ai rappresentanti dei lavoratori resta di fatto un potere di condizionamento più che di intervento diretto. Un potere maggiore sarebbe legato alla disponibilità di informazioni connesse alla funzione di controllo, ma anche questo è di fatto limitato sia da vincoli di segretezza, sia dalla posizione di responsabilità verso gli azionisti (e non verso gli elettori) che legano anche i rappresentanti del personale.

Tecnicamente i lavoratori eleggono un *Betriebsrat* (Consiglio d'azienda), con modalità che limitano l'influenza sindacale nelle designazioni e garantiscono anche la rappresentanza di impiegati e dirigenti. Esso ha competenza

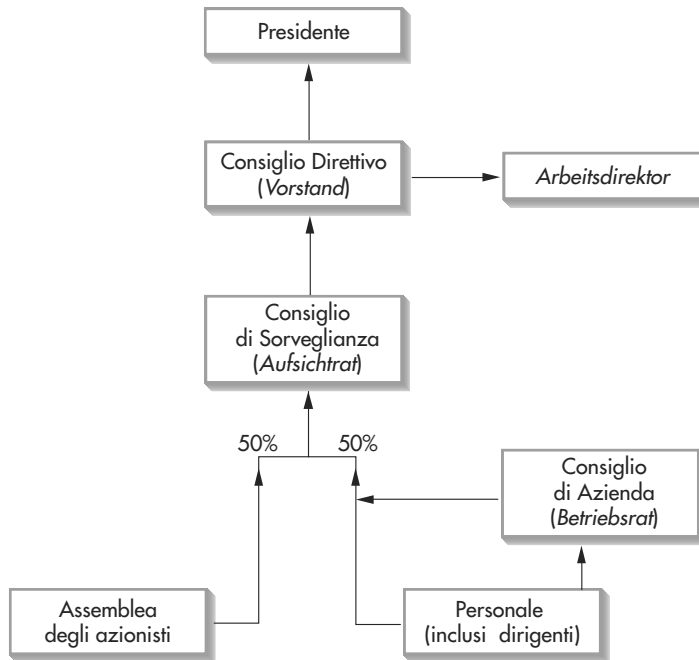



FIGURA 14.1 La Mitbestimmung paritaria (aziende con più di 2000 addetti). (*Fonte*: Costa 1997, p. 169.)

nella designazione dei candidati per l'elezione dei rappresentanti nel Consiglio di sorveglianza. In tutte le società con più di 2000 addetti, i dipendenti eleggono il 50% dei componenti dell'*Aufsichtrat*. Di questi, uno è eletto dai dirigenti. Solo un numero limitato dei rappresentanti (tre nel caso di dieci eletti) può non essere dipendente dell'azienda, per esempio sindacalisti a tempo pieno. Gli azionisti eleggono l'altro 50% e indirettamente il presidente dell'*Aufsichtrat*. Il presidente ha un ruolo molto importante, poiché in caso di parità il suo voto è decisivo (ma una maggioranza è normalmente assicurata attraverso il rappresentante dei dirigenti). L'*Aufsichtrat* nomina a maggioranza e controlla il *Vorstand* e un *Arbeitsdirektor* (di fatto un capo del personale), ma l'Assemblea degli azionisti ha diritto di veto sulle nomine (nel caso giudichi incompetenti i designati) e di arbitrato in caso di conflitto tra *Vorstand* e *Aufsichtrat* [Lane 1989].

Un altro esempio di partecipazione istituzionale è rappresentato dal *Comité d'Entreprise* [Peretti 1994], istituito in Francia nel 1945 e riformato nel 1982. Il suo fine è divenuto quello di "assicurare un'espressione collettiva dei dipendenti permettendo una considerazione continuativa dei loro interessi". Il Comitato, costituito obbligatoriamente in tutte le aziende con almeno 50 addetti, deve, sul piano della partecipazione, essere informato e consultato, e può esprimere le sue raccomandazioni, sui seguenti temi:

BOX 14.3

I costi della Mitbestimmung

La Mitbestimmung ha garantito alla Germania molti anni di prosperità economica e di pace sociale. Oggi, questo sistema alla base del quale è stato il modello di sviluppo tedesco è in crisi. La Mitbestimmung, dopo le radicali modifiche del 1972 e 1976, è stata estesa alle piccole imprese nel 2001. I lavoratori incaricati della cogestione dell'impresa vengono pagati dall'azienda. Secondo l'istituto IW di Colonia, nel 2000 le società tedesche hanno speso circa sei miliardi di euro all'anno per sostenere i costi della Mitbestimmung, che riguarda tutte le questioni che in un modo o nell'altro toccano il lavoratore (l'orario di lavoro, gli stipendi, i bonus, l'ambiente, la formazione professionale). Nell'estate del 2001, il Governo ha introdotto alcune modifiche al principio della Mitbestimmung, imponendo tra le altre cose alle aziende con più di 200 dipendenti di dedicare almeno un lavoratore alla cogestione della società (il limite precedente era di 300 dipendenti). La cogestione ha consentito alla Repubblica federale di godere di un lungo periodo di pace sociale: si calcola che tra il 1979 e il 1991 il numero medio di scioperi/giorno ogni 1000 lavoratori sia stato in Germania Occidentale di appena 38, contro 216 negli Stati Uniti. [Adattato da "Il Sole 24 Ore", 11/02/2003]

- politiche di ricerca e sviluppo nell'impresa;
- introduzione di nuove tecnologie;
- le modificazioni dell'organizzazione economica e giuridica dell'impresa e quindi le operazioni finanziare e giuridiche sul capitale, acquisizioni, cessioni, fusioni, ristrutturazioni.

Su temi più direttamente attinenti il personale, il Comitato, che è composto dal capo-impresa o da un suo delegato, dai rappresentanti del personale eletti e dai rappresentanti sindacali ha competenze sulle seguenti materie:

- occupazione e tutte le decisioni che possono avere conseguenze sulla dimensione e sulla composizione degli organici aziendali oltre che sulle condizioni di lavoro, orari;
- inquadramenti e sistemi di retribuzione, pari opportunità;
- formazione e apprendistato;
- attività sociali e culturali [Peretti 1994].

Prima dell'allargamento dell'UE avvenuto nel corso del 2004, in 12 dei 15 Paesi dell'UE esistevano obblighi di legge in merito alla partecipazione dei lavoratori nei più alti organi aziendali.

In Italia e in Belgio la partecipazione dei rappresentanti dei lavoratori nel maggiore organo aziendale, quando esiste, viene concordata contrattualmente. Solo in Gran Bretagna non esistono né leggi, né prassi. I sistemi di partecipazione dei lavoratori al più alto livello aziendale differiscono note-

volmente da Paese a Paese perché inseriti nel rispettivo contesto dei rapporti nazionali di lavoro. Le forme di partecipazione variano in particolare secondo [ETUI 2004]:

- il limite dei valori soglia, cioè il numero minimo di lavoratori in un'impresa con obbligo di partecipazione dei lavoratori;
- il numero dei rappresentanti dei lavoratori nei più alti organi aziendali. Questo varia tra: solo singoli rappresentanti, da un terzo (per esempio, in Danimarca e in Austria) fino alla metà dei membri dell'organo aziendale (in Germania);
- l'elezione o la nomina dei rappresentanti dei lavoratori. Nella maggior parte dei Paesi, i rappresentanti dei lavoratori nell'organo aziendale superiore sono eletti direttamente dai lavoratori;
- i criteri di scelta per i rappresentanti dei lavoratori. Quasi tutti i Paesi prevedono che i rappresentanti dei lavoratori siano dei dipendenti dell'azienda. Dei rappresentanti esterni sono ammessi solo raramente.

Da ottobre 2004, inoltre, sono entrati in vigore il regolamento e la direttiva relativi alle Società per azioni europee (SE), che permette alle imprese di configurare la loro organizzazione secondo il diritto europeo unitariamente per le loro unità aziendali [Köstler 2003]. Una volta comunicata la costituzione di una SE, l'organo di direzione dell'impresa deve provvedere all'istituzione di una "delegazione speciale di negoziazione" (DSN). La DSN sarà costituita esclusivamente da rappresentanti dei lavoratori di tutte le società interessate. Tale delegazione, entro sei mesi, avrà il compito di negoziare con i dirigenti delle società partecipanti un accordo sulle modalità relative ai diritti d'informazione, consultazione e cogestione dei lavoratori della futura SE. Se tale accordo non viene raggiunto, si applicano automaticamente i regolamenti definiti nella direttiva SE. Se non si giunge a un accordo sulla partecipazione dei lavoratori nella futura SE, la società non può essere costituita. L'intervento dell'UE in tema di partecipazione non è nuovo (Box 14.4), e oltre a intervenire sulla partecipazione istituzionale, svolge un ruolo rilevante nell'ambito della partecipazione finanziaria.

14.4 La partecipazione finanziaria

La **partecipazione finanziaria** identifica le forme di accesso collettivo dei lavoratori al capitale, con finalità prioritariamente distributive o prioritariamente decisionali [Baglioni 2001, p. 201].

L'azionariato dei dipendenti è la forma più nota di *partecipazione finanziaria*. Da un lato, ha una valenza *istituzionale*, in quanto l'accesso alla proprietà azionaria dei dipendenti viene normalmente regolata normativamente e in

BOX 14.4

I Comitati aziendali europei: mito e realtà

I Comitati aziendali europei (Cae) (European Works Council o Comité d'Entreprise Européen) disciplinati dalla Direttiva 94/45/EC, sono comitati di rappresentanza sovranazionali a costituzione volontaria ove si possono esercitare le funzioni informative, consultive, comunicative e negoziali in senso ampio. La Fondazione di Dublino ha condotto uno studio su 386 Cae. L'analisi degli accordi è stata condotta sulla base dei seguenti indicatori: la natura dell'accordo; la forma e l'estensione dell'accordo; il ruolo e la competenza dei Cae; la composizione della rappresentanza dei lavoratori; il comitato esecutivo (ove presente); il numero degli incontri dei Cae; facilitazioni e esperti messi a disposizione dei rappresentanti dei lavoratori.

Innanzitutto i dati evidenziano una distribuzione degli accordi per aree di provenienza: 33% tedesco-olandesi; 16% franco-belgi; 16% nordamericani, 4% Europa meridionale. In quest'ultima percentuale sono compresi 14 accordi di gruppi italiani e 3 accordi di gruppi spagnoli. I firmatari degli accordi non sempre sono identificabili. Ove lo siano, il peso percentuale delle organizzazioni sindacali è del 66%, dei soli rappresentanti dei lavoratori del 26%. Rispetto alle modalità di composizione il 69% dei Cae si articola attraverso la formula dei *joint committee* (management e rappresentanti dei lavoratori) e il 31% attraverso la formula dei rappresentanti dei lavoratori che s'incontrano con il management.

Il ruolo svolto dai comitati risulta così distribuito: informazione e consultazione (99%); pareri e commenti (7%); raccomandazioni (4%); negoziazioni (2%). La competenza dei comitati si esercita in primo luogo (80-90% dei casi) sui seguenti temi: situazione economica e finanziaria; problematiche occupazionali; affari/produzione/vendite. In secondo luogo (60 %) su: investimenti, nuove tecnologie, struttura, organizzazione, trasferimenti e fusioni. In terzo luogo (35-40%) su: sicurezza del lavoro e ambiente. In quarto luogo (25%) sulla formazione professionale. Da ultimo (0,5%) sulle pari opportunità. La frequenza delle riunioni è prevalentemente annuale, con la sottolineatura che i Cae dei paesi nordici si riuniscono più spesso di quelli dei paesi mediterranei [Filt-Cgil 2001].

alcuni casi è accompagnata da incentivi fiscali [Ghera 2003]. Da un altro lato, ha una valenza *contrattuale* sia di tipo individuale che collettivo. Nell'ambito della contratto individuale rientrano le relazioni che si instaurano tra azionista e società per azioni, secondo le regole del diritto commerciale e societario. Nell'ambito della contrattazione collettiva rientrano le norme che regolano le forme di distribuzione di azioni al personale entro il quadro delle relazioni sindacali tra dipendenti e azienda. Tanto la valenza istituzionale, quanto quella contrattuale non alterano sostanzialmente le forme di governo della società per azioni. Le eventuali finalità di influenzare o di condividere il potere di governo dell'azienda e di partecipare ai rischi e ai benefici d'impresa vengono perseguite attraverso le regole di funzionamento della società per azioni e dei mercati finanziari [Costa 1997]. In Italia, questa forma di partecipazione finanziaria non è molto diffusa, anche a causa della mancanza di provvedimenti legislativi organici [Alaimo 2003]. Da uno studio europeo

condotto su 2500 imprese private con più di 250 dipendenti, risulta che l'Italia presenta la percentuale più bassa di imprese che utilizzano modelli di partecipazione finanziaria dei lavoratori [Pendleton *et al*. 2001].

In generale, all'azionariato dei dipendenti vengono attribuiti alcuni vantaggi, quali l'incremento della produttività del lavoro, la flessibilizzazione della remunerazione, l'ottenimento di sgravi fiscali e un aumento del *commitment*, anche se non vi sono chiare evidenze empiriche che dimostrino un legame diretto tra l'avvio di modelli di azionariato dei dipendenti, produttività del lavoro e redditività dell'impresa [Pendleton *et al*. 2001].

Le tecniche di coinvolgimento dei dipendenti nella proprietà dell'impresa possono essere differenti, in relazione alle modalità con cui si sceglie di qualificare il coinvolgimento al capitale [Salvi 2001].

Una prima forma è costituita dall'acquisto di azioni da parte del personale a condizioni di favore, che possono essere non incentivati dal legislatore oppure incentivati dal legislatore (è appena il caso di specificare che queste forme sono del tutte diverse dalle stock option di cui abbiamo parlato nel precedente capitolo).

Nel primo caso, si tratta di piani di acquisto azionario discrezionali per il lavoratore, con adesione libera, e non particolarmente diffusi, in quanto non godono di particolari vantaggi fiscali. Rientrano in questa tipologia, anche se con alcune specificazioni, le esperienze di offerta di vendita rivolte al personale effettuate in Italia in concomitanza con operazioni di privatizzazione. In queste occasioni sono stati stipulati numerosi accordi collettivi per regolare l'assegnazione di azioni al personale [Alaimo 2003].

Nel secondo caso, invece, è il legislatore che introduce norme finalizzate a incentivare le imprese a vendere proprie azioni ai dipendenti a un prezzo di favore. Negli Stati Uniti, per esempio, per godere delle agevolazioni il piano di azionariato deve essere strutturato in modo tale da garantire a ciascun dipendente la possibilità di acquistare una porzione di azioni proporzionale alla retribuzione percepita. Il coinvolgimento nel capitale del personale può avvenire anche attraverso la distribuzione gratuita di azioni, nell'ambito di processi negoziali collettivi in cui le relazioni di scambio declinano in relazioni di condivisione e si accompagnano all'integrazione dei lavoratori-azionisti (o dei loro rappresentanti) nei processi di decisione strategici.

Le forme di azionariato dei dipendenti descritte hanno prevalentemente finalità di investimento (quando le azioni sono offerte a prezzi di favore) o di coinvolgimento nei processi decisionali (quando alla distribuzione, in genere gratuita di azioni, si associa la costituzione di organi collegiali che esprimono le attese dei lavoratori-azionisti nelle sedi decisionali). Gli *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), invece, hanno obiettivi prevalentemente di tipo previdenziale e hanno un'ampia diffusione soprattutto negli Stati Uniti dove, nella seconda metà degli anni '90 hanno interessato oltre 10 000 imprese e oltre 7 milioni di lavoratori [Logue e Yates 1999]. L'ESOP e una forma di azio-

nariato del personale che si caratterizza per la presenza congiunta delle seguenti caratteristiche [Salvi 2001]:

- la costituzione di un fondo chiuso fiduciario (*trust fund*) con il compito di gestire le azioni per conto del personale, di attribuirle ai loro conti e mantenerle indisponibili per il singolo dipendente sino al momento dell'abbandono dell'impresa; l'assegnazione delle azioni al personale a titolo prevalentemente gratuito (benché possa essere talvolta previsto un contributo dai dipendenti);
- l'obbligo del fondo chiuso fiduciario di investire quasi esclusivamente in azioni dell'impresa nella quale sono impiegati i lavoratori e la possibilità di indebitarsi per acquisire tali azioni;
- la presenza di vantaggi fiscali per le persone coinvolte.

Le modalità operative per la costituzione e la gestione di un ESOP dipendono dagli assetti istituzionali dei Paesi in cui operano. In generale, essi hanno avuto un successo elevato. Ciò si deve ad alcuni fattori quali sostanzialmente connessi al consenso e all'iniziativa da parte imprenditoriale e manageriale: con gli ESOP si può ottenere maggiore impegno e maggiore rendimento dei lavoratori (anche se il tema è controverso sul piano empirico) e la crescita del senso di appartenenza degli stessi (come accade nei casi di scalate ostili o di indebitamento del fondo per acquistare altre azioni nei momenti di difficoltà dell'impresa). Va sottolineato, anche, che gli ESOP non portano normalmente a forme di partecipazione reale al governo dell'impresa e questo, secondo alcuni, è uno dei limiti maggiori dello strumento [Baglioni 2001, pp. 213-214]. Per chiudere il ragionamento sulla partecipazione finanziaria è opportuno considerare altri due elementi. Il primo riguarda lo stato del mercato borsistico: in presenza di un mercato efficiente aumenta la possibilità di coinvolgere i lavoratori nei piani di azionariato, sia con finalità di investimento che previdenziali, in quanto l'*exit* è potenzialmente facile. Il secondo elemento sposta l'attenzione sulla dimensione dell'impresa. Tutte le esperienze di azionariato diffuso si sono realizzate in imprese di grandi dimensioni. Nelle imprese piccole e medie manca la massa critica: in tali contesti, però, si possono individuare modalità più selettive di partecipazione, di natura individuale o di piccolo gruppo, che fanno leva sulle relazioni sociali e sulla fiducia reciproca [Visintin 2002].

14.5 Partecipazione: tra retribuzione e commitment

Le forme di partecipazione analizzate in questo capitolo rappresentano strumenti a disposizione dei professionisti delle risorse umane per valorizzare il contributo di tutti gli *stakeholder*.

Nella versione *anticipata*, la partecipazione è intesa come azione unilaterale che rimane ancorata all'obiettivo di generare valore, ma colloca questa finalità in un contesto più ampio, esteso a tutto il campo d'azione dell'impresa (inclusa la *supply chain*). Il professionista delle risorse umane può far leva su tali iniziative non solo per gestire l'impegno e il coinvolgimento dei collaboratori interni, ma anche per aumentare il consenso e la legittimazione dell'impresa nel suo contesto competitivo e sociale (con ricadute facilmente immaginabili sulle politiche di reclutamento, selezione e sviluppo).

Le prospettive *istituzionale* e *contrattuale*, invece, offrono agli attori delle transazioni di lavoro un'arena negoziale, nella quale alle tradizionali variabili dell'iniziativa sindacale (prezzo del lavoro, modalità di offerta del lavoro e rappresentanza politica dei lavoratori) si aggiunge una nuova risorsa: la *partecipazione*. Modulando la partecipazione verso un orientamento di condivisione o di integrazione, il professionista delle risorse umane non solo gestisce al meglio la performance dei collaboratori, ma aumenta anche il numero di strumenti per valorizzare il loro contributo. Ciò vale soprattutto con riferimento alla partecipazione *finanziaria* e in particolare all'azionariato del personale, che può svolgere un ruolo importante nel rinsaldare il legame psicologico nell'impresa, nella legittimazione del gruppo di controllo e del management, nello stimolare e affinare sistemi gestionali, stili di management, strumenti di comunicazione più evoluti, nel rendere più consapevoli i lavoratori nei riguardi dei rischi da impresa e da lavoro.

15
Valorizzare le differenze e la varietà

In un libro ancora attuale, John P. Fernandez, confrontando Europa, Stati Uniti e Giappone, notava l'estremo squilibrio di quest'ultima nazione nella gestione della diversità e della varietà e faceva una diagnosi e una previsione sul suo declino economico: "Il Giappone non potrà essere nel prossimo decennio economicamente competitivo non tanto per fattori tecnologici e finanziari, quanto piuttosto per la sua incapacità di cambiare la sua cultura razzista, sessista, etnocentrica e xenofoba" [Fernandez 1991]. Corretta o meno che fosse la diagnosi, la previsione si è comunque avverata. L'Europa nel giudizio di Fernandez si trovava in una situazione appena migliore, ma ancora lontana dagli Stati Uniti, che presentavano un più alto tasso di partecipazione delle donne, un numero maggiore di donne impiegate a tempo pieno e una più alta percentuale di donne occupate con figli in giovane età (52% in Usa contro, per esempio, il 16% in Germania). Questi dati sono migliorati ma non di molto. Gli indicatori di un malessere nella gestione della demografia aziendale sono, oltre al tasso di attività della donna, il tasso di attività degli ultracinquantacinquenni e il tasso di integrazione di minoranze etniche e razziali. Questi vanno considerati unitariamente, perché sono rivelatori di un comune atteggiamento e pongono un identico problema.

Molte Direzioni Risorse Umane, anche sotto la spinta di movimenti d'opinione contro situazioni di demografia aziendale squilibrate, hanno avviato politiche di **diversity management**. Non è certo il caso di fissarsi sulle parole, ma probabilmente il termine *diversity* è figlio della discriminazione che queste politiche si propongono di combattere. La diversità implica l'esistenza di

uno standard, di una normalità che richiede un trattamento particolare per chi non vi rientra. Ma esistono standard e normalità? Ci sono diversità di orari, di nazionalità, di contratti, di professionalità, di aspirazioni. La standardizzazione estrema di procedure e comportamenti non è più funzionale all'organizzazione di attività da portare in un mercato sempre più variegato. Si genera una varietà di ruoli che, entro certi limiti, si prestano a essere interpretati da persone con una varietà di comportamenti professionali e sociali. Questo potrebbe facilitare l'incontro tra esigenze individuali ed esigenze organizzative. Ma affinché ciò si realizzi è necessario abbandonare tutta una serie di stereotipi sulla carriera, sulla donna al lavoro, sul maschio al lavoro, sui cicli di vita professionali ed esistenziali: la carriera non è più legata a posizioni aziendali ma a competenze professionali, il rischio di turnover da maternità per la donna non è maggiore del rischio di turnover per il maschio alla ricerca di opportunità professionali, i percorsi professionali lineari sono sempre più spesso sostituiti da percorsi articolati con intermittenze di varia natura e comunque diverse dalla maternità. La varietà deve essere accettata come un valore sociale ed economico. Le politiche aziendali e le politiche del welfare devono favorire l'allargamento dell'area di sovrapposizione tra progetti individuali e progetti aziendali. Il problema è la distruzione di capitale umano o la sua non corretta utilizzazione. Sarebbe illusorio pensare che il riequilibrio possa avvenire senza costi, anche aziendali. Ma questi costi vanno

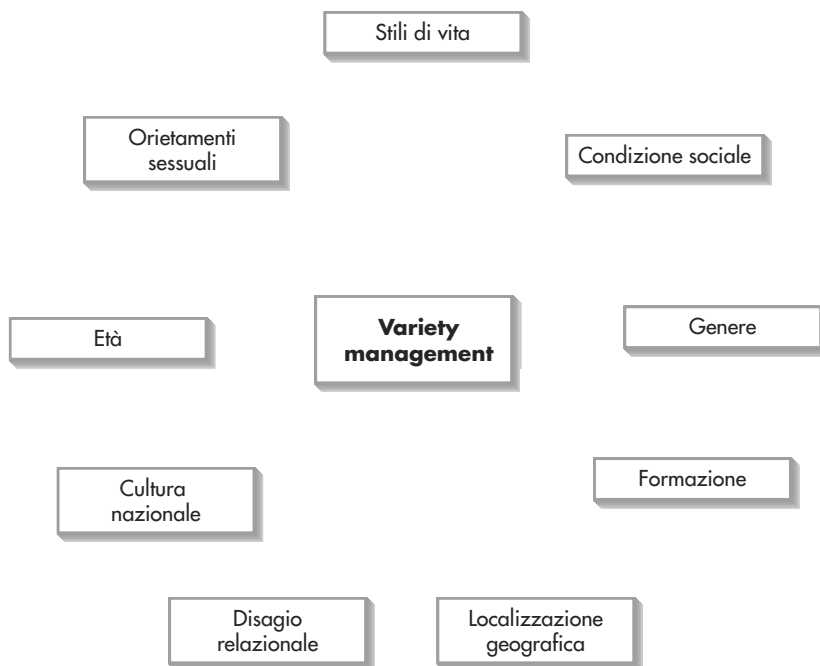



FIGURA 15.1 Alcuni aspetti della varietà nella gestione delle risorse umane.

valutati in rapporto ai costi dello squilibrio nel breve periodo e, soprattutto, alla perdita di opportunità nel medio-lungo. Basare l'argomentazione su un ragionamento economico può senz'altro apparire riduttivo, ma quella economica potrebbe alla fine rivelarsi una base più solida delle buone intenzioni e dell'afflato sociale. Una demografia aziendale più equilibrata per genere, per classi di età, per etnia, più coerente con una demografia generale può dare il suo contributo a preservare il *social capital* e a svilupparlo, non può che rendere l'ambiente più favorevole alle attività economiche.

15.1 La varietà di genere: donne e carriera

Il genere, la famiglia, i figli sono la prima fonte di rapporti con il lavoro diversi per intensità, distribuzione temporale dell'impegno e potenziali conflitti di ruolo. Come si è visto nel Capitolo 6, l'Italia si caratterizza per bassi tassi di natalità e altrettanto bassi tassi di attività della donna. Con questi valori diventa problematico sostenere che le donne non lavorano a causa della cura dei figli oppure che gli impegni di lavoro impediscono alla donna di avere figli. Le cause sono anche di altro tipo. C'è un problema culturale, anche se comincia a farsi strada l'idea che la questione dei figli riguarda non solo la madre ma anche la coppia, non solo la società e i suoi apparati di welfare ma anche l'azienda, non solo il dibattito intellettuale ma anche l'operatività quotidiana. Sul piano astratto c'è un accordo generale. Le difficoltà cominciano quando si scende sul piano pratico.

I termini **sesso** e **genere** non sono sinonimi e tendono anzi ad assumere significati radicalmente differenti. Mentre il riferimento alle differenze sessuali rimanda a una classificazione basata su diversità biologiche, il genere si riferisce a classificazioni e distinzioni socialmente costruite, che si aggiungono a quelle di origine naturale. Il genere è quindi una costruzione sociale e culturale. Secondo un approccio psicologico, le minori opportunità offerte alle donne nel mondo del lavoro sono dovute alla "differenza di genere" (differenze psico-attitudinali e comportamentali) delle donne. Tali differenze risultano sanzionate dalle norme del mercato interno del lavoro (Capitolo 6), dove la presenza di barriere tra uomini e donne è determinata da una diversa psicologia femminile di atteggiamenti, comportamenti e modi di organizzare il lavoro non ancora riconosciuti dalle organizzazioni, che invece assumono come prioritari modelli di comportamento e valori prettamente maschili, come per esempio il controllo dell'affettività, la competitività, la propensione alla mobilità. Si tratta di un'interpretazione riduttiva delle diverse aspirazioni ed esperienze delle donne lavoratrici [Fontana 2002].

Studi recenti hanno cercato di mettere in discussione questo stereotipo indagando il modo in cui maschi e femmine tendono effettivamente a comportarsi quando sono chiamati a coprire ruoli di responsabilità. In particolare

la ricerca sul rapporto tra differenze di sesso e abilità manageriali si è concentrata prevalentemente su tre presunte aree di diversità [Monaci 1997, Di Pietro, Piccardo e Simeone 2000]:

- **tratti motivazionali e di personalità:** numerosi lavori hanno indagato se uomini e donne tendono a esprimere nei contesti d'azione manageriale tratti personali (interessi, abilità, generi e livelli di motivazione) sostanzialmente differenti. La struttura psicologica tipicamente sviluppata dalla donna comporta una gerarchia di bisogni in cui l'esigenza di affiliazione (desiderio di essere accettate e creare relazioni) è superiore o quantomeno uguale alle esigenze di *achievement*, ossia il bisogno di realizzare e di dimostrare competenza e padronanza, e di *potere*, ossia il bisogno di controllare il lavoro proprio e degli altri (Capitolo 3). Le donne si caratterizzano rispetto agli uomini anche per la maggiore facilità con cui riescono a riconoscere le proprie lacune o i propri errori e a esprimere le proprie emozioni o la propria insicurezza di fronte a determinati compiti, eventi o prospettive;
- **stile di leadership:** uomini e donne non differiscono in maniera significativa nella loro efficacia complessiva come leader, pur adottando stili di leadership diversi. In particolare, gli uomini tendono prevalentemente a considerare ed esercitare il potere come forma di dominio e di controllo sugli altri (*transactional leadership*). Le donne, in virtù della loro capacità di relazione, lo intendono invece come capacità di servizio e quindi, in definitiva, come potere non sul gruppo ma del gruppo e per il gruppo (*tranformational leadership*): fondano il potere sulle loro caratteristiche personali e chiedono ai membri del team di trasformare i loro interessi personali in funzione degli obiettivi collettivi;
- **valori e commitment sul posto di lavoro:** lo stereotipo per cui le donne non possiedono i livelli di attaccamento all'organizzazione tipici dei manager maschi non appare empiricamente fondato. Il grado di impegno sul lavoro (spesso valutato in base alla disponibilità a prolungare l'orario di lavoro, a trasferirsi, a far prevalere gli interessi dell'organizzazione sui propri) appare invece direttamente correlato a fattori di tipo personale (età, tipo e livello di formazione) o contingente (essere sposati, avere figli).

Secondo una diversa interpretazione del problema, si sostiene che il rapporto tra le donne e il ruolo lavorativo è legato più ad aspetti organizzativi che psicologici. Il ruolo marginale assunto dalle donne può essere spiegato in base alla disparità del rapporto numerico tra i generi. Le pressioni della maggioranza spingono il gruppo minoritario (le lavoratrici donne) a comportamenti difensivi [Comacchio 1992, Kanter 1977].

In ogni impresa esistono infatti degli attori (proprietari, manager, responsabili del personale) che svolgono una funzione di *gatekeeping*, cioè che

hanno l'autorità, o comunque il potere, di regolare l'accesso all'organizzazione e alle specifiche occupazioni in essa comprese. Quando i *gatekeepers*, nelle loro decisioni di assunzione, si basano su caratteristiche irrilevanti ai fini dello svolgimento delle attività previste per discriminare fra categorie di persone alimentano la segregazione sul posto di lavoro. I processi di discriminazione possono essere talvolta voluti e programmati, ma il più delle volte tendono automaticamente a verificarsi nelle situazioni in cui, come nelle attività di reclutamento e selezione, i *gatekeepers* sono chiamati a esprimere giudizi nei confronti di individui rispetto ai quali dispongono di conoscenze e informazioni dirette scarse.

Il problema dell'assunzione delle lavoratrici per ruoli dirigenziali e per posizioni non esclusivamente di staff è inoltre legato all'incertezza relativa al tempo e alle risorse che le donne investiranno nell'azienda a medio e lungo termine. Tale incertezza spinge a discriminare le donne già al momento del reclutamento [Bombelli 2000]. Questo accade perché, quando le informazioni sono scarse, prevalgono gli stereotipi di ruolo, che derivano dalla considerazione di senso comune che se uno dei sessi è maggiormente rappresentato in un'occupazione esso deve essere necessariamente quello più adeguato al tipo di attività in questione. In quest'ultimo caso, appare evidente come la segregazione sessuale esistente sia in grado di mantenere e riprodurre i suoi stessi modelli di discriminazione attraverso l'azione più o meno intenzionale delle diverse parti interessate.

La preparazione professionale dei selezionatori non solo sugli aspetti legislativi, ma sulle tecniche di selezione, una buona conoscenza del mercato del lavoro esterno, la pubblicità dei processi di reclutamento e la presenza di un sistema informativo, sono tutti fattori che possono contribuire a ridurre gli elementi soggettivi ed eventualmente discriminatori della valutazione [Comacchio 1992]. Inoltre, i nuovi modelli di leadership che si stanno diffondendo nelle organizzazioni vanno oltre lo stereotipo manageriale mascolino e valorizzano competenze finora associate alla personalità femminile, quali: la relazione, l'attenzione agli altri, la capacità di comunicare e ascoltare.

La spinta al superamento degli stereotipi di genere e alla valorizzazione della varietà è data anche dalle pratiche di **diversity management**. Per *diversity management* s'intende un approccio diversificato alla gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, in grado di favorire l'espressione del potenziale individuale e di utilizzarlo come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi [Barabino, Jacobs e Maggio 2001, Bombelli 1998]. La diversità diventa una risorsa organizzativa su cui investire nella misura in cui si è capaci di riconoscerla e utilizzarla, facendone un oggetto di gestione consapevole.

Questo filone di studi nasce analizzando tutte le tipologie di diversità, siano esse culturali, etniche o di genere. In Italia, però, si è soprattutto sviluppato con riguardo alla gestione del personale femminile. Il *diversity manage-*

BOX 15.1

Il lessico degli stereotipi di genere

Il termine "segregazione", insieme ad altri concetti (disuguaglianza, discriminazione, segmentazione) ha contribuito nel corso degli anni a sviluppare un lessico specifico per analizzare le problematiche di svantaggio che le donne vivono nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni. Si distinguono allora diversi tipi di discriminazione che sono il risultato di altrettanti stereotipi di genere:

- discriminazione occupazionale (*sex typing*): si ha quando, a parità di altre condizioni oggettive, la presenza numerica delle donne nelle occupazioni disponibili in un certo contesto è inferiore a quella maschile (in base a dati Istat in Italia, i settori industriali si dimostrano ancora chiusi all'entrata delle donne, al contrario delle attività di servizio come istruzione, servizi alle imprese, pubblica amministrazione);
- discriminazione orizzontale: corrisponde a una distribuzione, maschile e femminile, disomogenea nelle diverse funzioni e comparti aziendali (per esempio, gli uomini in produzione e finanza, le donne nella gestione delle risorse umane e nel marketing) e si manifesta al momento dell'ingresso delle donne in azienda;
- discriminazione verticale (*glass ceiling*): è relativa alle difficoltà incontrate dalle donne nel salire i gradini della gerarchia aziendale, e si manifesta in una ridotta presenza delle donne ai vertici organizzativi (Federmanager in Italia stimava nel 2002 solo un 5% di donne tra i top manager);
- svantaggio retributivo (*pay gap*): con questo termine si indica la differenza di trattamento economico tra donne e uomini a parità di mansioni svolte e collocazione gerarchica (secondo una ricerca OD&M-Corriere Lavoro condotta nel 2002 su un campione nazionale di 500 000 lavoratori, le donne percepiscono un salario pari a 26 235 euro, mentre il salario degli uomini è di 35 757 euro annui: gli uomini vengono pagati il 27% in più rispetto alle donne).

ment propone un approccio culturalmente "dirompente": mentre le organizzazioni tendono naturalmente a ridurre la diversità per creare un unico codice di comportamento, un solo modo di pensare e di agire di fronte alle situazioni, il *diversity management* propone una cultura aperta alla diversità.

Lo sforzo di tutelare e nutrire la diversità nell'organizzazione porta infatti a evidenti miglioramenti sia dal lato dello scambio di nuove prospettive e opinioni per la risoluzione dei problemi, sia dal lato dell'ambiente organizzativo, in quanto il fatto di accogliere e di tenere in considerazione le differenze individuali crea un contesto lavorativo ospitale e confortevole.

15.2 La varietà d'età: la gestione dei senior

L'Italia è uno dei Paesi con la maggiore presenza di popolazione anziana e con i minori tassi di natalità. I due fenomeni sono strettamente correlati. La percentuale di popolazione attiva è destinata a calare sensibilmente nei prossimi decenni. Anche l'Unione Europea, pur presentando situazioni molto va-

BOX 15.2

Caso Electrolux Zanussi

"[...] immaginiamo competitiva e vincente un'azienda più mobile, più flessibile, più modulata, più rapsodica, più nervosa, più seduttiva, di quella con la quale abbiamo fin qui attraversato le sfide dell'efficienza, dell'innovazione, dell'internazionalizzazione: insomma, immaginiamo competitiva, vincente, un'azienda più donna. In questa prospettiva, in Zanussi abbiamo avviato nel 1992 il progetto Ipazia il quale, pur qualificandosi formalmente come un progetto per le donne, per più donne e più uguali, è invece, realmente, radicalmente, un progetto per una mutazione sociale e culturale, a sua volta generatrice d'una mutazione organizzativa e gestionale". La gestione e la realizzazione del progetto, che trae il nome dalla filosofa alessandrina del IV secolo che seppe portare fino alla luce del martirio la coraggiosa nobiltà di professare e praticare i propri ideali, sono affidate a una Commissione paritetica Azienda-Sindacato per la promozione della condizione femminile.

La Commissione, quando vengano denunziate situazioni individuali o collettive di discriminazione sul lavoro a causa del sesso, non solo ha poteri istruttori ma può, accertata l'effettiva sussistenza della discriminazione, ordinare autonomamente e immediatamente l'adozione di tutte le opportune azioni, anche a contenuto organizzativo generale, per la sua eliminazione.

Tra le altre iniziative, selezionate dalla Commissione con il criterio del loro esplicito valore simbolico, si ricordano "Oltre il silenzio" e "Rosa al lavoro". La prima è un numero verde contro le molestie sessuali che, oltre alla possibilità di lasciare testimonianze sui casi subiti in azienda, prevede la possibilità, in via strettamente riservata per chi chieda di avvalersene, di avere supporto e orientamento da parte di una psicologa specializzata. La seconda è un'azione positiva che tende a realizzare una dimensione collettiva e autogestita dell'orario di lavoro, in cui esiste la possibilità di modulare il tempo della prestazione professionale secondo le proprie esigenze personali, familiari e sociali, concordando distribuzioni alternative con i colleghi nel solo rispetto delle generali compatibilità tecnico-produttive. (*Fonte*: Castro M., all'epoca direttore relazioni industriali Gruppo Electrolux Zanussi, in *Personale & Lavoro*, n. 388, 1995, con adattamenti)

riabili al suo interno, sta invecchiando. L'età media della popolazione europea aumenta di 2,5 mesi ogni anno. Questo invecchiamento, nei prossimi vent'anni, porterà l'età media a 46 anni. La proporzione dei minori di vent'anni diminuirà dal 23% al 19%, mentre quella degli ultrasessantenni aumenterà dal 21% al 34%.

In questa situazione i sistemi previdenziali pubblici rischiano di saltare e s'impone accanto alla loro riforma, del resto già avviata in alcuni Paesi, un prolungamento dell'attività lavorativa. Non si tratta di agire sul solo sistema pensionistico, ma anche sul mercato del lavoro, sulle altre politiche sociali e soprattutto sull'organizzazione del lavoro, degli orari e della carriere [Salvemini 1992]. L'incremento del numero di occupati anziani richiede non solo la rimozione di vere e proprie pratiche discriminatorie basate sull'età, ma anche l'apertura di opportunità per l'impiego di persone mature attraverso orari flessibili, politiche retributive coerenti, sostegno formativo, innovazioni contrattuali. In particolare, le politiche retributive che premiano l'anzianità

TABELLA 15.1 Tasso di partecipazione al lavoro per età e sesso in percentuale della popolazione per classe di età (dati 2000).

	Uomini			Donne			Totale		
	25-49	50-64	65-69	25-49	50-64	65-69	25-49	50-64	65-69
Italia	92,0	57,3	10,6	60,9	25,1	2,8	76,5	40,8	6,4
Svezia	90,6	79,8	17,8	85,5	73,8	11,4	88,1	76,6	14,5
Usa	92,4	75,6	30,1	77,3	61,0	19,4	84,7	68,0	24,4
Giappone	97,2	89,1	51,1	66,1	56,8	25,4	81,8	72,6	37,5
Germania	94,1	64,1	7,4	77,8	45,1	2,8	86,1	54,6	5,0
Ue	93,5	66,6	12,4	75,2	43,2	5,7	83,7	53,8	6,9

Fonte: European Labour Force Survey.

finiscono con il danneggiare le possibilità d'impiego delle persone più mature. Poiché il loro costo è più elevato rispetto a risorse umane più giovani e, per definizione, più flessibili e adattabili, i senior sono primi a uscire nei piani di ristrutturazione, complice anche la scorciatoia dei prepensionamenti che comunque attenua l'impatto sociale e serve ad acquisire il consenso dei sindacati. Ma il basso tasso di attività dei senior (Tabella 15.1) è oggi un problema sociale altrettanto importante che si aggiunge al problema economico dell'insostenibilità dei sistemi previdenziali.

Infatti, molte imprese, a volte sulla base di stereotipi a volte sulla base di evidenze empiriche, considerano i lavoratori senior meno "convenienti" in quanto:

- costano di più rispetto ai giovani, poiché spesso le politiche retributive e contrattuali premiano l'età o l'anzianità aziendale;
- possono avere problemi di salute e hanno qualifiche inferiori o meno attuali;
- sono meno propensi ad acquisire nuove competenze;
- prossimi alla pensione, tendono a lasciare rapidamente l'impresa, rendendo problematico ogni investimento in formazione;
- sono meno propensi alla mobilità richiesta dalle esigenze del loro ruolo lavorativo.

Certe politiche aziendali creano, a volte non deliberatamente, una frattura tra i giovani e i senior. Questi sono indotti a percepire come minacciato il proprio ruolo e non concedono quindi fiducia ai giovani creando, in tal modo, situazioni poco produttive e problematiche [Guillemard 1994]. Per contrastare queste percezioni e mantenere comunque un più elevato tasso di occupazione dei senior è necessario:

- trasformare una parte delle indennità, che rendono i disoccupati anziani degli assistiti sociali, in sovvenzioni alle imprese per compensare eventuali differenziali di costo o di produttività dei senior:

- ripensare i percorsi di carriera per distribuire in maniera più equilibrata durante tutto l'arco della vita professionale (cura dei figli, formazione e aggiornamento) i tempi di "non lavoro" oggi tutti concentrati alla fine;
- favorire i processi di mobilità orizzontale anche precoci che preparano le persone ai cambiamenti di ruolo e ai cambiamenti in genere ed evitano la sclerotizzazione in ruoli vissuti come immutabili;
- eliminare limiti di età obbligatori per il pensionamento e accettare una destandardizzazione dei percorsi di studio, di vita e di carriera;
- rendere le politiche retributive e in generale le politiche di gestione delle risorse umane più neutrali rispetto all'età [Marbot e Peretti 2004].

Politiche di questo tipo richiedono però cambiamenti di ruolo e una diversa organizzazione. I senior possono per esempio assumere un ruolo nella formazione dei giovani e nel trasferimento della loro esperienza. Ciò è possibile attraverso la creazione di figure come il coach, il mentore ecc., trasformando una fonte potenziale di conflitto e di competizione in una realtà di cooperazione.

Anche la rimodulazione degli orari di lavoro con forme di part time per i lavoratori più anziani consentirebbe da un punto di vista sociale di mantenere l'anziano attivo con un ruolo professionale e da un punto di vista psicologico di predisporlo a un'uscita graduale dall'attività lavorativa. Anche la tipologia di contratto potrebbe essere riconsiderata con la stessa finalità. Già oggi molti pensionati restano attivi nel mercato del lavoro, quando non alimentano l'economia sommersa, attraverso forme contrattuali alternative al rapporto di lavoro subordinato. Si tratterebbe di inserire questa fase flessibile del ciclo di vita professionale nel normale piano di carriera e di togliere a essa il ruolo di appendice contingente. Sotto questo punto di vista è paradossale che si chieda ai giovani una grande flessibilità all'ingresso nel mercato del lavoro (vedi Legge Biagi) mentre gli anziani mantengono una grande rigidità nell'uscita. Sarebbe forse più corretto cercare, se non proprio di capovolgere, almeno di riequilibrare la distribuzione di rigidità e flessibilità in entrata e in uscita.

L'Italia ha recentemente scelto di cercare di trattenere con incentivi i lavoratori che hanno già maturato il diritto alla pensione secondo le vecchie normative. Come saranno gestiti? È anzitutto necessario modificare gli stereotipi sugli anziani radicati nelle aziende e negli stessi anziani, partendo da quello del declino fisico. Grazie ai progressi sanitari, il declino fisico comincia pochi anni prima della morte. Poiché la speranza di vita media sta superando gli 80 anni, c'è un periodo consistente dopo i 50 che bisogna guardare con occhi nuovi, conservando un ruolo al lavoro come elemento della qualità psicologica e sociale della vita. Per farlo è necessario aggredire un altro stereotipo, caro ai sindacati, sulla condizione di pensionato, che sarebbe comunque preferibile a quella di lavoratore, al punto da anticiparla quanto più pos-

sibile. Non è gratuito chiedere se sia veramente preferibile un ruolo da pensionato, socialmente emarginato. Non si può approfittare del prolungamento della vita attiva se non si smontano questi stereotipi e non si cambiano alcune prassi gestionali.

Bisogna rivedere le politiche retributive che privilegiano l'anzianità. L'automatismo retributivo trainato dall'anzianità, ben lungi dal proteggere l'anziano dalla concorrenza dei più giovani, è una delle cause della sua sostituzione con loro. Per contrastare l'inerzia dell'anzianità è però necessario far finalmente decollare le retribuzioni legate alla produttività, che non sono influenzate dall'età e risultano alla fine più eque nei riguardi sia dei giovani sia degli anziani.

Bisognerà rivedere l'organizzazione del lavoro e degli orari, per privilegiare la mobilità interna e superare la rigida divisione delle mansioni. È necessario creare compiti a geometria variabile con carichi di complessità, responsabilità, penosità modificabili nel tempo, anche in funzione del ciclo di vita professionale del lavoratore. Lo richiede lo stesso cambiamento tecnologico che impone frequenti revisioni dei processi. La flessibilità degli orari e delle forme contrattuali, concepita per la fase iniziale della vita lavorativa, va usata, con le opportune garanzie, anche per attenuare le forti rigidità oggi esistenti nella fase finale. Ciò consentirebbe un distacco morbido e graduale, che avrebbe il vantaggio di mantenere l'anziano in posizione attiva e di favorire un ricambio generazionale non traumatico. Alla Volkswagen, per esempio, hanno introdotto l'orario "demografico" e invertito la flessibilità: più ore ai giovani e meno agli anziani.

Oggi molte aziende non investono più in formazione quando i lavoratori arrivano ai 40-45 anni, in base all'idea che siano meno disponibili e che la loro vita lavorativa residua non sia abbastanza estesa da consentire un ritorno. Questo argomento cade con il previsto allungamento della vita attiva e con la rinuncia a pratiche di cessazione precoce. Il ruolo della formazione diventa decisivo per mantenere il valore dello *human capital* e contrastarne l'obsolescenza.

15.3 La varietà culturale: delocalizzazione, immigrazione e internazionalizzazione

La globalizzazione dell'economia ha aperto spazi per nuove opportunità ma anche per potenziali conflitti. Il problema è quello di gestire e valorizzare le differenze in un'ottica globale: *gestire e valorizzare le differenze* significa rispondere al bisogno (dei consumatori non meno che dei produttori) di salvaguardare le tradizioni, l'identità culturale e le specificità personali; *ottica globale* significa sfruttare le economie di scala, la visibilità, la comunicazione, il potenziale di ricerca e sviluppo. I Paesi europei hanno conosciuto la globalizzazio-

ne più in termini di delocalizzazione e di immigrazione che in termini di vera e propria internazionalizzazione. Ciascuno dei tre fenomeni pone problemi particolari sia sotto l'aspetto strategico sia sotto quello di gestione delle risorse umane.

La delocalizzazione

Il dibattito sull'apertura internazionale dell'economia italiana appare un po' bloccato sul tema della delocalizzazione. Per delocalizzazione si intende lo spostamento di attività produttive in Paesi a minor costo del lavoro ed è un fenomeno che, iniziato in Italia negli anni '90, ha continuato a svilupparsi negli anni successivi creando allarmi sul fronte occupazionale.

Negli Stati Uniti il fenomeno ha assunto il nome di **offshoring** e non riguarda solo attività manifatturiere, ma anche attività di ricerca e di servizio (Box 15.3). In Italia, le imprese e le regioni più interessate dal fenomeno sono quelle a più spiccata vocazione manifatturiera operanti in settori in cui la competizione di prezzo è molto accesa. Qualche esempio nel Nordest tratto dalle cronache economiche del 2004: "la Fiamm (batterie e componentistica per auto) annuncia 433 esuberi in Italia e il contemporaneo trasferimento di linee produttive in Cina e in India, De Longhi (piccoli elettrodomestici) ha formalizzato l'acquisizione di tre impianti produttivi nel Guangdong e blocca il turnover, la Irca del gruppo Zoppas (componenti per elettrodomestici) comunica l'intenzione di dimezzare i 500 dipendenti di San Vendemiano per rafforzare lo stabilimento in Romania, dove già operano 2500 addetti, e un'altra vertenza si apre per Electrolux che abbandona la produzione di 350 mila pezzi tra frigoriferi e lavatrici, da affidare alle catene di montaggio polacche". Sarebbe però un errore concentrarsi sugli effetti occupazionali di breve periodo. I posti lavoro delocalizzati non sono posti persi in assoluto per l'economia di partenza, poiché essi vanno rapportati ai posti di lavoro che comunque sparirebbero per effetto della diminuita competitività che ci sarebbe in assenza di delocalizzazione. Mentre esiste la possibilità che il mantenimento della competitività sul piano dei costi di produzione consenta all'impresa che delocalizza di aumentare le sue attività concentrandosi in altri segmenti della catena del valore in grado di assicurare vantaggi competitivi più duraturi (design, ricerca, distribuzione commerciale, servizi al cliente, brand e così via). Una recente ricerca ha rilevato che su un campione rappresentativo di imprese italiane l'investimento all'estero ha permesso di aumentare il fatturato degli impianti italiani dell'8,8% e la produttività (e dunque la creazione di valore aggiunto) del 4,9% senza una perdita di posti di lavoro [Barba Navaretti e Castellani 2004].

Risultati analoghi sono stati rilevati negli Usa e Gran Bretagna [Amiti e Shang-Jin 2004].

BOX 15.3

Offshoring: il caso Silicon India

Hyderabad, capitale dell'Andhra Pradesh, agglomerato urbano di 5,6 milioni di abitanti, ha la più alta percentuale di call center al mondo. Microsoft, General Electric, Infosys, Oracle si sono sistemate nel parco tecnologico alla periferia della città. Hbsc, la maggior banca britannica, ha aperto nell'ottobre 2000 un centro di elaborazione dati, mentre Lucent Technologies ha installato un laboratorio di ricerca. Si appresta a fare concorrenza a Bangalore, 550 kilometri più a Sud, considerata la Silicon Valley indiana. Alla base del trasferimento di funzioni verso il subcontinente indiano da parte delle multinazionali c'è la possibilità di attingere a un vivaio di 250 000 diplomati anglofoni e 290 000 ingegneri l'anno, pronti a essere assunti con stipendi annuali di soli 3-6 mila euro (in India 430 milioni di persone vivono con meno di un dollaro al giorno).

Se prima a emigrare dagli Stati Uniti o dall'Europa erano prevalentemente le industrie manifatturiere e le aziende che richiedevano l'impiego di forza lavoro di bassa qualifica, oggi a fare l'*offshoring* sono professioni di carattere concettuale. L'ascesa dell'industria digitale indiana, e in particolare dei laboratori di Bangalore, segna la nascita di una nuova era industriale. È a Bangalore che Intel, Cisco, Oracle, Philips e General Electric hanno aperto centri per la ricerca e lo sviluppo. Aol, Ernst & Young e Accenture hanno inaugurato anche loro strutture di ricerca. Motorola ha attrezzato un centro di ricerca in un campus da 25 000 metri quadri. Hewlett Packard è un'altra delle grandi It Usa che a Bangalore ha messo su operazioni di carattere strategico in una superficie di circa 20 000 mila metri quadrati. Texas Instruments, PeopleSoft, Sap, Conergy, Honeywell, Ibm, Microsoft e Dell possiedono tutte centri da decine di migliaia di metri quadrati a Bangalore. Ge Capital impiega oltre 15 000 addetti nel suo centro di assistenza credito ai clienti di New Delhi. A Mumbai, Morgan Stanley ha un gruppo di analisti di mercato che danno supporto logistico agli uffici della casa madre distanti 10 fusi orari. In tutto ci sono 350 000 addetti nella *Information technology* che in India lavorano per conto di compagnie occidentali. Entro il 2008 saranno oltre 4 milioni, produrranno entrate per oltre 57 miliardi di dollari, il 7% del Pil indiano, e la maggioranza di questi farà base a Bangalore. Bangalore è poi sede dell'*Indian Institute of Science*, uno dei maggiori centri universitari di studio del subcontinente indiano spesso paragonato alla Stanford University.

Il punto nodale dell'internazionalizzazione non è rappresentato dai differenziali del costo del lavoro. Il costo del lavoro ha certamente un ruolo, ma non è la sola variabile in gioco. C'è stata la fase dell'internazionalizzazione trainata dalle esportazioni e quindi dai differenziali dei prezzi, sostenuti dalle svalutazioni competitive. Finita questa, è in effetti seguita la ricerca di margini con lo spostamento di produzioni in mercati del lavoro più favorevoli. La novità della fase che sta emergendo, e sulla quale non c'è ancora una diffusa consapevolezza, è costituita dalla ricerca di nuove posizioni lungo tutta la catena del valore. Si tratta a volte di segnali deboli che investono solo le imprese maggiori. Ma pur sempre di segnali che indicano la direzione del cambiamento. Ci sono aziende nate con una vocazione produttiva che, pur non rinnegandola, hanno concentrato i loro sforzi sul *brand*, avendo capito che l'immagine del prodotto ha un ruolo nel creare valore più di qualsiasi razio-

nalizzazione di processo. E il *brand* nella competizione globale o è internazionale o non è. Altre aziende hanno sviluppato la componente di servizio, che è associata a qualunque prodotto industriale e sulla quale si può costruire un vantaggio competitivo inattaccabile dai produttori a basso prezzo. Altre ancora, attraverso acquisizioni, cercano di controllare la distribuzione per presidiare i mercati internazionali con argomenti più solidi e duraturi della competizione di prezzo. Gli esempi potrebbero continuare e sicuramente sono destinati a crescere. Naturalmente aumenta la complessità da governare. E, su questo fronte, la risorsa scarsa non saranno gli operai, ma un management a valenza internazionale in grado di gestire tale complessità.

Nel 2004, l'Unione Europea ha accolto dieci nuove nazioni tra i suoi membri e aperto una nuova stagione del suo processo di crescita e di consolidamento. Alcune imprese paventano una progressiva eliminazione dei vantaggi di costo del lavoro che li avevano portati a delocalizzare in quei Paesi. Altre vi vedono mercati che crescono e quindi occasioni di business. Ma per coglierle, le imprese italiane devono affrontare almeno un paio di questioni. La prima è quella dimensionale. Sotto una certa soglia resta preclusa ogni possibilità di vera crescita internazionale. La seconda riguarda le competenze imprenditoriali e manageriali per l'internazionalità. Quello che farà crescere l'impresa in una prospettiva internazionale non potrà che essere un cambiamento profondo nell'organizzazione e nella gestione delle risorse umane.

L'immigrazione

"Ricordiamo numeri oramai noti: tra il 2000 e il 2025, se non vi fosse immigrazione, la popolazione italiana diminuirebbe di 6 milioni, mentre quelle di Gran Bretagna e Francia rimarrebbero all'incirca invariate; la popolazione in età attiva diminuirebbe di circa un quinto contro lievi aumenti per gli altri due paesi. Qualora i tassi di occupazione per età rimanessero invariati al livello del 2000, gli occupati diminuirebbero dai 21 milioni attuali a circa 16 nel 2025; alla stessa data oltre il 26% della popolazione avrebbe più di 65 anni (contro il 18% di oggi); l'età mediana della popolazione nel 2025 sarebbe di 51 anni, cosicché un cinquantenne potrà dire di appartenere alla metà più giovane del paese. Questi numeri parlano di una deflazione demografica assai più forte di quella degli altri maggiori paesi sviluppati; di un arretramento del peso economico che potrebbe solo attenuarsi qualora la produttività del sistema crescesse a ritmi molto più veloci che altrove (impresa miracolosa per un paese con capitale umano sottodotato che opera in mercati fortemente integrati)" [Livi Bacci, "Il Sole 24 Ore" 27/01/2001].

L'immigrazione è un fatto ineluttabile che si autoalimenta con la cosiddetta catena migratoria (immigrati chiamano immigrati) ed è difficilmente contrastabile con i soli inasprimenti legislativi [Venturini 2001]. Come è ine-

luttabile procedere a un'integrazione, evitando sia l'integrazione per separazione tentata senza successo dalla Germania, sia l'integrazione per assimilazione risultata problematica in Francia. Ma per aver successo nell'integrazione è necessario rafforzare l'identità nazionale. E non è un paradosso.

Anche per l'immigrazione, finché si pone il problema in termini di diversità si svilupperanno sempre atteggiamenti di tipo difensivo. Proviamo a ragionare piuttosto in termini di varietà. La aziende americane hanno dimostrato di ricavare vantaggi competitivi dalle loro caratteristiche demografiche. Dispongono della popolazione più diversificata di qualunque altra potenza concorrente, dispongono di persone che operano da americani (e sull'identità nazionale non deflettono) nell'economia, nella politica, nelle attività sociali pur provenendo da praticamente tutte le nazioni del mondo, hanno saputo contrastare i trend demografici negativi e l'invecchiamento della popolazione proprio attraverso una politica liberale, ma per quanto possibile rigorosa, dell'immigrazione [Fernandez 1991]. Bisogna imparare a sfruttare tutte le potenzialità di una popolazione diversificata. Una recente ricerca condotta tra i cittadini e gli imprenditori del Nordest [Diamanti 2001] mostra come le imprese italiane si pongano, al contrario, con diffidenza nei confronti degli immigrati: pur non temendo la diversità culturale e considerandoli una risorsa indispensabile per l'economia, percepiscono l'immigrato come una potenziale fonte di problemi in termini di sicurezza e criminalità.

I gap da colmare per trasformare l'inserimento lavorativo degli immigrati da problema a opportunità sono numerosi. Innanzitutto esistono diversità culturali, che sono all'origine dei principali problemi di integrazione sociale da parte dei lavoratori e delle loro famiglie. In secondo luogo, l'ingresso in azienda richiede di agire su leve organizzative per la copertura del divario formativo: politiche di formazione e addestramento, di organizzazione del lavoro e retributive. Infine, il problema ha una dimensione giuridica che ha finora costituito un vincolo per le imprese, in termini di numerosità e complessità delle procedure burocratiche da attivare.

La dimensione culturale del problema dell'integrazione dei lavoratori stranieri può essere distinta secondo due aspetti: uno più ampio, relativo all'insieme delle tradizioni e dei costumi di un popolo, e uno più ristretto riguardante l'insieme dei comportamenti e delle routine organizzative. Integrazione culturale, infatti, non significa solo coabitazione di religioni e stili di vita diversi, ma anche necessità di trovare politiche organizzative adatte per coinvolgere gli stranieri nell'ambiente lavorativo e trasmettere loro i valori aziendali. Le politiche di reclutamento e selezione per vie parentali (con i benefici effetti reputazione, il trasferimento del know how e degli orientamenti al lavoro) e le strategie di inserimento per gruppi etnici possono rappresentare efficaci strumenti per favorire l'integrazione e contemporaneamente fungere da deterrente verso comportamenti di rifiuto della diversità etnica che si possono manifestare dentro l'organizzazione.

Per favorire l'integrazione e il *commitment* dei lavoratori nei confronti dell'impresa, possono essere effettuati interventi sull'organizzazione del lavoro:

- predisposizione di turni e orari flessibili;
- organizzazione di spazi di lavoro in cui possa avvenire l'integrazione;
- istituzione di tutor;
- programmazione delle ferie.

Quest'ultima, in particolare, risulta essere una variabile critica per i lavoratori che non hanno ancora la famiglia al seguito o che provengono da Paesi lontani. Nel caso specifico, programmare le ferie significa rispondere alle esigenze di culture diverse da quella nazionale, con benefici effetti sull'esito dell'inserimento culturale.

Il profilo dei lavoratori stranieri (Box 15.4) evidenzia come questi operino prevalentemente in mansioni che prevedono un basso livello di qualificazione e una scarsa specializzazione professionale. Inserimenti scarsamente qualificati non sono però, sempre, il risultato di una preparazione inadeguata, quanto la manifestazione dell'esistenza si un disallineamento tra scolarità e mansioni d'impiego.

Due potrebbero essere le cause di questo divario. La prima, di natura organizzativa, si riferisce al fatto che affidare certe mansioni a un immigrato potrebbe generare resistenza o "rigetto" da parte delle altre persone. È evidente che si è di fronte a un problema culturale, superabile con adeguati interventi di sensibilizzazione e di formazione. La seconda, invece, è legata al non sempre facile riconoscimento del valore dei titoli di studio conseguiti all'estero, soprattutto in Paesi emergenti.

Le tendenze più recenti mostrano però come anche il mercato del lavoro del personale immigrato si sta segmentando. E non si tratta solo di una "segmentazione etnica" per ridurre i costi di reclutamento e selezione, ma anche di una segmentazione professionale. Le imprese, infatti, non cercano più nel lavoratore straniero solo un "saper fare", ma anche delle potenziali competenze certificate dal possesso di un diploma o di una laurea.

TABELLA 15.2 Visti d'ingresso in Italia nel 2003 per motivo e aree di provenienza.

	Europa	Asia	Africa	America	Oceania	Totale
Lavoro subordinato	70 560	4419	4357	3026	91	82 461
Lavoro autonomo	3177	77	418	1431	41	5146
Ricongiungimento familiare	22 820	21 891	15 546	5.549	7	65 816
Studio	12 512	3259	8788	18 436	450	43 453
Motivi religiosi	504	2073	2620	1662	26	6886
Residenza elettiva	19	24	31	546	198	818
Altri motivi	371 212	88 882	182 946	27 620	336	674 748
Totale	**480 804**	**120 625**	**214 706**	**58 270**	**1149**	**879328**

BOX 15.4

Gli immigrati in Italia secondo il XIV Rapporto Caritas/Migrantes

In Italia, nel corso del 2003, tra le assunzioni a tempo indeterminato il 18,9% ha riguardato lavoratori stranieri. Complessivamente, comprese anche le altre forme contrattuali, spetta a un immigrato una ogni 6 assunzioni (nel 2000 si trattava di una ogni 10). Questi dati cambiano a seconda dell'area geografica: al Nord si concentra il 70% di tutte le assunzioni degli immigrati, al Centro il 20% e al Meridione solo il 10%. Relativamente al settore, il 7,4% viene assunto in agricoltura, il 21,7% nell'industria e il 27,2% nei servizi: resta un altro 43,7%, costituito prevalentemente da rapporti nel settore domestico.

I rami produttivi da segnalare per il maggior numero di assunzioni sono 12: lavoro domestico, costruzioni, alberghi e ristoranti, agricoltura, attività immobiliari/pulizia, industria metalli, trasporti, commercio al dettaglio, commercio all'ingrosso, industria alimentare, industria tessile e servizi pubblici. Le costruzioni sono, per così dire, un settore trasversale giacché, sebbene non offra prospettive occupazionali durature, rivela un fabbisogno di manodopera diffuso in tutte le aree del paese.

In analogia a quanto avveniva nel triangolo industriale di Milano-Torino-Genova nella ricostruzione del dopoguerra, si può dire che attualmente il "triangolo dell'immigrazione" è costituito dalla Lombardia, dal Veneto e dall'Emilia Romagna, regioni che accolgono, per quasi tutti i rami occupazionali, il maggior numero di lavoratori immigrati (tra la metà e i due terzi degli assunti nel corso del 2003).

Sono le imprese di piccole dimensioni (fino a 10 dipendenti) a occupare il maggior numero di lavoratori immigrati, che nel 60% dei casi hanno un'età tra i 18 e i 35 anni.

Per quanto riguarda le nazionalità non si riscontra un'esatta corrispondenza tra le forze lavoro presenti e il numero degli assunti. Il mercato del lavoro privilegia gli immigrati provenienti da aree continentali vicine per cultura, tradizioni, formazione professionale e religione, e cioè l'Europa Centro Orientale e l'America Latina. Agli immigrati dell'Est Europa spetta il 45% delle assunzioni, ai nordafricani il 15% e ai latinoamericani il 14%.

Relativamente agli aspetti giuridici, anche se in modo indiretto, il quadro normativo e istituzionale può facilitare o ostacolare l'inserimento di un lavoratore immigrato, non solo in relazione alle procedure da espletare per l'assunzione, ma anche con riferimento alla normativa riferita al soggiorno dei suoi familiari.

Le carriere internazionali

Un altro tema di particolare rilevanza in termini gestione della varietà all'interno delle risorse umane aziendali è quello dell'internazionalizzazione. I critici delle globalizzazione puntano il dito contro l'omologazione culturale che annulla le differenze. Se si osservano le imprese europee (in particolare talune imprese italiane) divenute internazionali, si nota che quando il processo di crescita ha imposto loro di occuparsi dal di dentro dei mercati appena conquistati e di sviluppare localmente la *business idea* non essendo più

sufficiente la semplice esportazione, hanno cominciato a valorizzazione delle differenze e hanno adottato un'ottica di *multi-localismo* invece di tentare l'impossibile, e alla fine perdente, idea di internazionalizzare un localismo.

Nei processi di internazionalizzazione, l'attenzione maggiore va rivolta alla cultura e ai valori dell'impresa. Sono questi che subiscono l'impatto più duro quando il management si deve misurare con culture e valori significativamente diversi che ne mettono in discussione non solo, o non tanto, l'identità ma anche la professionalità. L'internazionalizzazione non può significare un abbassamento dei livelli di differenziazione a favore di una sorta di mimetismo. Deve invece significare una valorizzazione delle specificità culturali. Lo sviluppo di questo concetto e la sua traduzione in professionalità manageriale richiede la capacità di connettere più culture regionali e di creare una rete di rapporti sui quali costruire i vantaggi competitivi dell'internazionalizzazione.

Quadri e dirigenti costituiscono l'area più sensibile a una dimensione internazionale della gestione delle risorse umane. La spinta alla penetrazione in mercati diversi da quello locale può essere sostenuta dalle imprese reclutando direttamente all'estero le risorse da inserire o scegliendo percorsi di sviluppo interno per il personale.

Secondo un'indagine condotta dalla società di consulenza Pauffley su 50 grandi gruppi operanti in Europa, sempre più aziende assumono personale qualificato straniero. Nel 2003 il 76% delle aziende ha assunto dei "cross-border", mentre nel 2001, la percentuale era stata del 64%. La motivazione più comune alla base di queste scelte di reclutamento è la possibilità di creare team manageriali di stampo internazionale, in grado di favorire la crescita del volume d'affari nel mercato europeo.

Il paese più attivo nel reclutamento oltre confine è la Francia, seguita da Germania, Olanda, Italia, Spagna e Belgio. Secondo l'indagine, inoltre, sono le società di consulenza e quelle finanziarie a dominare il mercato del reclutamento internazionale. Questi dati sono confermati da una ricerca PricewaterhouseCoopers, che ha intervistato 400 aziende europee, 25 multinazionali e 10 000 individui in 10 Paesi europei. Più del 50% delle imprese vorrebbe assumere lavoratori provenienti da un Paese diverso, con una formazione acquisita in ambito internazionale, per ottenere competenze specifiche e costruire un business di standard europeo. I lavoratori ricercati dalle imprese sono di livello medio-alto: i professionisti, gli executive, anche i senior manager.

Nonostante questi dati in crescita, lo sviluppo interno del manager locale che poi viene spinto a una carriera internazionale costituisce l'alternativa al reclutamento all'estero ancora prevalente. La carriera internazionale può essere realizzata attraverso diversi percorsi professionali, a seconda della durata della permanenza in paese estero e alla decisione successiva all'incarico che può essere quella di rimpatriare oppure quella di essere assegnato nuova-

BOX 15.5

La mobilità geografica in Europa e Stati Uniti

Negli anni '90 gli europei sono risultati meno mobili rispetto agli americani. In questo decennio il tasso annuale di migrazione tra gli stati americani era del 3,3%, contro un tasso di migrazione che per la Germania e la Francia era dell'1,3-1,4% e per l'Italia e la Spagna dello 0,6%.

In sede di mobilità fra i Paesi, soltanto 225 000 persone (ovvero lo 0,1% dell'intera popolazione dell'UE) hanno cambiato ufficialmente residenza da un paese all'altro nel 2000, e soltanto l'1,2% si è spostato fra le regioni nel 1999. In confronto, negli USA il 5,9% dell'intera popolazione ha cambiato residenza da una contea a un'altra oltre cinque volte più che nell'UE. Questo comunque non è l'intero quadro della situazione in quanto vediamo come altre forme di occupazione più flessibile diventano sempre più frequenti in Europa; per esempio, la migrazione temporanea, i pendolari sulle lunghe distanze (grazie a trasporti sempre più ad alta velocità) e i pendolari transfrontalieri nelle zone di frontiera (circa mezzo milione di lavoratori). [*Fonte*: Rapporto della Commissione Europea, 2002]

mente ad altro paese estero. Le implicazioni sulla vita professionale e personale di un manager nei due casi sono molto diverse e coinvolgono non solo l'individuo, ma anche la sua famiglia e le sue relazioni sociali [Suutari 2003].

Nel primo caso, l'*international assignement* è programmato con una durata a tempo determinato e prevede il rientro in patria del manager alla scadenza del contratto. La sfida che si pone al manager alla fine di quest'esperienza è quella del reinserimento nell'ambiente professionale "domestico". Nella maggior parte dei casi, queste scelte di carriera sono compiute dall'individuo in una prospettiva a medio termine, orientate al miglioramento della posizione di lavoro in patria.

Nel secondo caso, in cui la persona decide di intraprendere un carriera che prevede il regolare alternarsi di assegnazioni in diversi paesi esteri (*globe-trotting career*), le prospettive, sia individuale che organizzativa, cambiano.

Dal punto di vista dell'individuo, variare periodicamente sede di lavoro significa cambiare non solo ambiente professionale ma anche ambiente sociale nel quale vivere. Questa sfida non riguarda solo il manager ma coinvolge anche la sua famiglia, sia nel caso questa decida di seguirlo nel paese di destinazione sia che decida di restare in patria [Forster 2000]. Dal punto di vista dell'azienda, i problemi di risorse umane sono diventati il maggior ostacolo agli sforzi di globalizzazione [Bartlett e Ghosal 1990] e per questo molte organizzazioni sviluppano una politica di gestione delle risorse umane che mira al sostegno e alla formazione dei manager internazionali. L'azienda si fa interprete delle esigenze dell'individuo interessandosi ai suoi bisogni non solo in campo professionale ma anche personale. L'obiettivo per l'azienda è quello di evitare il fallimento dell'espatrio e il prematuro rientro in patria del manager.

Questo significa che l'impresa deve adottare degli strumenti di gestione delle risorse umane *ad hoc* per il segmento di popolazione dei manager internazionali (*International Human Resource Management*).

La selezione La prima attività da compiere è relativa alla selezione delle persone più adatte alla carriera internazionale. Il tradizionale criterio di scelta adottato dalle imprese erano le competenze tecniche e i risultati ottenuti in patria [Stanek 2000; Harvey e Novicevic 2001]. La particolare rilevanza attribuita fino a qualche anno fa a caratteristiche di questo tipo si è però rivelata a volte "rischiosa": in molti casi, infatti, a causa dell'improvviso impatto con culture completamente diverse dalla propria, sia in termini di stile di vita sia in termini di direzione aziendale, manager eccellenti da un punto di vista tecnico ma privi di essenziali caratteristiche, quali la flessibilità e l'adattabilità, hanno finito per fallire nelle proprie missioni.

Le conseguenze di risultati scadenti nelle assegnazioni estere o di prematuri ritorni alla casa madre, hanno spesso finito per rivelarsi disastrose per le imprese, sotto molti punti di vista: non soltanto in termini di costi, ma soprattutto in termini di immagine e di rapporti con le collegate e le sussidiarie in cui le persone venivano inviate. Il verificarsi di questi episodi ha indotto lo spostamento dell'attenzione nella scelta dei criteri di selezione dalle competenze professionali alle competenze comportamentali (Capitolo 3).

Il manager deve essere in grado di dedicarsi con attenzione ai problemi della consociata o della sussidiaria in cui si trova a lavorare, tenendo ben presente quali sono gli obiettivi globali della casa madre: un orientamento e una visione globale, aperta, sia in ambito personale sia in ambito aziendale, risultano basilari per il successo dell'*expatriate*. Per esempio, il "Competency-based model of expatriate selection" [Harvey e Novicevic 2002] si propone come un modello integrato di selezione del personale teso a individuare quella che viene indicata come l'unica indispensabile caratteristica che deve essere posseduta dal manager internazionale: la competenza politica. Con questo termine viene indicato l'insieme di competenze che permettono al manager di ottenere performance elevate sul luogo di assegnazione, attraverso:

- una grande consapevolezza di se stessi e del prossimo;
- un'elevata influenza interpersonale;
- un mix di genuinità e sincerità;
- un ampio capitale di intrecci e relazioni sociali all'interno dell'azienda.

Solo unendo questi quattro fattori, il dirigente può essere in grado di influenzare effettivamente i membri dell'organizzazione in cui lavora, anche in un ambiente per lui del tutto nuovo. La ricerca di questo insieme di competenze e abilità, si basa su un processo di selezione che parte da uno studio organico delle caratteristiche dei dirigenti per finire con un'analisi dettagliata delle

BOX 15.6

Gli expatriate nel settore bancario

Estremo Oriente, Europa dell'Est, America latina. Ma anche destinazioni più comuni come gli Stati Uniti e le tradizionali piazze finanziarie della UE. Gli espatriati degli istituti di credito italiani sono sparsi ovunque nel mondo: un piccolo gruppo in confronto al numero dei dipendenti stranieri impiegati nelle filiali e negli uffici di rappresentanza esteri, ma una pattuglia altamente qualificata. E soprattutto, in carriera.

Al Sanpaolo Imi sono in tutto 52, dislocati in 27 Paesi, con incarichi della durata di cinque-sei anni. Al termine del distacco rientrano in Italia portando con sé il bagaglio di esperienze in piazze finanziarie difficili e sono pronti a fare un salto di carriera, per poi tornare a occuparsi di incarichi di maggiore livello sempre oltre frontiera. "Numerosi top manager del gruppo hanno lavorato all'estero e poi hanno spiccato il balzo in Italia" – dice Giuseppe Cuccurese, responsabile della rete estera del Sanpaolo Imi –. "Puntiamo molto sui giovani: il responsabile della filiale di Tokio, per esempio, ha 34 anni, ma in generale l'età media è molto bassa".

Gli espatriati conservano l'inquadramento contrattuale degli altri dirigenti e quadri direttivi italiani, ma in più viene loro riconosciuto un incentivo di piazza, che varia a secondo della complessità del Paese di destinazione, e una indennità di trasferimento una tantum. Nelle aree con un costo della vita superiore a quello italiano, ai normali incentivi se ne aggiunge un altro: il cosiddetto "differenziale", che può essere di importo anche elevato in città come Londra e New York. "Da tre anni abbiamo introdotto anche gli Mbo individuali" – aggiunge Guerrino Paulon, responsabile della gestione del personale degli enti centrali del gruppo bancario torinese –. "E per gli incarichi particolarmente significativi l'importo può essere molto elevato".

Una situazione simile si riscontra in Banca Intesa, dove gli espatriati sono 88, ben 11 dei quali sono distaccati in Cina. Mentre al gruppo Unicredit il personale italiano impiegato all'estero è composto da un'ottantina di persone. La maggior parte, circa il 60%, è composto da quadri direttivi, il restante 40% da dirigenti. Gli incarichi durano in media due anni, ma non è raro che vengano prolungati su richiesta dell'espatriato. "Dal punto di vista retributivo" – spiega Giovanni Chelo, condirettore centrale e responsabile dell'unità organizzazione e gestione del personale di Unicredito Italiano – "è previsto il riconoscimento di una indennità di disagio che varia da Paese a Paese. E per alcune sedi, come New York, Londra, Hong Kong e Singapore, viene calcolato un differenziale per compensare il maggiore costo della vita".

Una grossa fetta degli espatriati dell'istituto milanese (52 in tutto) risiede nell'Europa dell'Est, dove il gruppo ha avviato un politica di espansione territoriale destinata a proseguire. "All'inizio" – racconta Chelo – "c'era qualche titubanza a spostarsi in quei Paesi, ma oggi non incontriamo più difficoltà a trovare personale italiano disposto a trasferirsi". Avere nel curriculum un'esperienza all'estero, infatti, rappresenta un punto di forza per imprimere un'accelerazione alla carriera. [Tratto da "Il Sole 24 Ore", 14/06/ 2003]

specifiche operazioni che il manager dovrà svolgere all'estero. Il "Competency-based model of expatriate selection" inizia quindi con l'analisi delle qualità intellettive dei manager, per delineare un primo quadro generale della persona e dei suoi orientamenti. Passa poi allo studio dello stile di pensiero e del modello di apprendimento da questi inconsciamente utilizzato, considera il modo di agire che ne consegue e rapporta tutti i dati raccolti alle caratte-

ristiche essenziali del compito che il manager dovrà svolgere durante il suo periodo all'estero. Il risultato che se ne estrae non è un modello teorico e generale di manager internazionale, ma un insieme di informazioni che permettono ai selezionatori di stabilire se tra i candidati vi è effettivamente qualcuno con il giusto potenziale per un determinato compito.

Le difficoltà della carriera internazionale Una delle principali difficoltà che un manager internazionale incontra durante i primi momenti delle sue assegnazioni all'estero è il confronto con la nuova cultura [Decastri 1993]. Questo senso di disorientamento, dovuto alla mancanza improvvisa e (più o meno) inaspettata dei punti di riferimento viene indicato come **shock culturale** [Selmer 1999]: questo è relativo a una profonda esperienza di apprendimento che comporta un elevato grado di coscienza di se stessi e di crescita personale. Piuttosto che un semplice senso di disagio per il quale il processo di adattamento costituisce la cura, lo shock culturale costituisce il vero punto focale dell'esperienza di apprendimento interculturale. È un'esperienza di comprensione e cambiamento insieme. Sebbene un manager possa avere uno spiccato orientamento internazionale, un'innata flessibilità e adattabilità alle nuove situazioni, nei primi momenti del proprio trasferimento all'estero tenderà inconsciamente a ricercare dei punti fissi, dei cardini per la propria stabilità interna.

Entrano dunque in gioco le competenze dell'*expatriate* individuate nel processo di selezione: se le difficoltà e il senso di inadeguatezza vengono interpretati come stimolanti opportunità di apprendimento e di crescita personale, allora la probabilità di successo del manager sarà elevata. Viceversa, se la reazione si esplica in una chiusura in se stessa della persona e in un rifugio incondizionato all'interno dei propri modelli di pensiero, allora il fallimento della missione sarà praticamente scontato. Lo shock culturale non è, però, l'unico che il manager deve affrontare nei primi momenti della sua assegnazione all'estero.

Prima di essere trasferito, è infatti inevitabile che il manager si formi delle aspettative sia sulle caratteristiche della nuova occupazione sia sulle proprie abilità e capacità nel far fronte alle difficoltà che andrà a incontrare. Può accadere però che il nuovo contesto si discosti dalle sue previsioni. Siamo cioè di fronte a uno **shock da realtà** per cui eccessive aspettative sono all'origine della successiva insoddisfazione per il nuovo lavoro, giudicato meno interessante e con minori opportunità di sviluppo rispetto al ruolo precedente. Il disorientamento che caratterizza questo stato può nascere da una sopravvalutazione delle proprie capacità; dalle reazioni emotive che la persona sperimenta a contatto con una nuova situazione e dalla constatazione i comportamenti adottati in precedenti ambienti non ottengono un riconoscimento sociale condiviso (Tabella 15.3). Ne risulta uno stato di tensione psicologica che può essere gestito solo grazie a una strategia consapevole di adattamento.

TABELLA 15.3 Cause e conseguenze dello shock da realtà.

Cause dello shock da realtà	Conseguenze dello shock da realtà
Eccessive aspettative sulle caratteristiche del nuovo lavoro	Insoddisfazione nei confronti del proprio lavoro, calo di interesse verso lo stesso e mancanza di prospettive
Sopravvalutazione delle proprie capacità	Constatazione di standard di performance inferiori a quelli riscontrati in patria e accettazione dell'insufficienza delle proprie competenze e abilità
Contatto con una nuova situazione	Stato emotivo di apprensione ed elevati livelli di ansia
Constatazione dell'insufficienza della propria mappa culturale	Necessità di ricominciare da zero e ricostruirsi uno schema di comportamento socialmente accettabile

Una terza forma di disagio organizzativo che caratterizza l'inserimento dell'*expatriate* nel nuovo contesto organizzativo è lo **shock di ruolo**: una sindrome derivante dall'improvvisa consapevolezza della diversità con cui un ruolo professionale viene svolto in patria e all'estero. Questo tipo di shock si verifica nella fase di ingresso del manager nel nuovo contesto: in quel momento la persona si trova a dover far luce su ciò che ci si aspetta da lui, su quelle che sono le reali richieste dell'organizzazione e i sentieri da percorrere durante la sua attività. È proprio in questo momento che, spesso, il manager realizza la presenza di un sostanziale scostamento tra le proprie aspettative riguardo al ruolo e quelli che sono in realtà i compiti a lui assegnati e le situazioni che si troverà ad affrontare.

E mentre, con il tempo, lo shock culturale e lo shock di realtà vengono generalmente superati, lo shock di ruolo difficilmente viene riassorbito. Tale insoddisfazione, inoltre, si rivela ancora più dannosa se originata da atteggiamenti contrastanti dell'impresa prima e dopo il trasferimento. Qualora il manager percepisca che l'organizzazione non corrisponde il suo impegno, si realizzerà una riduzione del commitment nei confronti dei nuovi compiti, adagiandosi sulle difficoltà incontrate durante il periodo di adattamento e finendo, quasi sicuramente, per chiedere di essere rimpatriato.

Gli strumenti in possesso della Direzione Risorse Umane per gestire e contrastare questi fenomeni sono molteplici. In generale vengono attivati interventi di formazione per la comprensione del "way to do" locale. Dal punto di vista dell'organizzazione è importante capire quali sono le motivazioni che spingono un manager a iniziare una carriera internazionale per individuare quali sono i punti di forza sui quali l'azienda può fare leva e quali i punti di debolezza sui quali l'azienda deve essere pronta a intervenire. Le diverse attività possono essere attuate prima che il manager venga trasferito oppure *on-site*, e possono essere [Suutari e Burch 2001]:

- corsi di lingue;
- corsi sulla cultura del Paese di destinazione;
- corsi di formazione che forniscano al dirigente le basi teoriche e operative per i compiti che questi dovrà svolgere durante la sua assegnazione estera;
- brevi periodi di permanenza nel nuovo Paese prima dell'assegnazione finale, per favorire l'adattamento dell'intera famiglia.

Un ruolo importante tra i fattori che possono determinare il fallimento di un'esperienza di lavoro all'estero è svolto dal supporto della famiglia del manager. La tranquillità dell'atmosfera familiare è fortemente legata all'adattamento psicologico del partner del manager: un suo stato di insoddisfazione e di difficoltà finisce inevitabilmente per riflettersi sulle performance lavorative del manager e sulla sua capacità e sul suo interesse alle interazioni sociali con i colleghi [Copeland e Norell 2002]. Le imprese hanno individuato in questo fattore uno dei principali da considerare nel primo periodo di permanenza all'estero dei propri manager: solo attraverso un supporto effettivo e mirato è possibile infatti ridurre le possibili conseguenze negative che un trasferimento in un altro Paese comporta per la famiglia dell'*expatriate*.

Diversi sono i modi che la Direzione Risorse Umane può utilizzare per minimizzare i problemi di adattamento dei componenti della famiglia del manager. Questi vanno dagli aspetti più pratici a quelli legati alla ricostruzione di un tessuto sociale [Suutari e Burch 2001]. Ultimo in ordine temporale, ma non in ordine di importanza, dei possibili momenti di difficoltà che caratterizzano la gestione di personale *expatriate* è quello (eventuale) del rimpatrio. Perdita di status e di autonomia, disorientamento per la carriera futura, sensazione che l'esperienza internazionale non abbia avuto per l'azienda un valore tanto elevato quanto ci si sarebbe aspettati, difficoltà finanziarie e familiari sono alcuni dei tipici problemi legati al rimpatrio [Decastri 1993]. Il disadattamento al rientro è talmente simile a quello dovuto all'impatto col Paese in cui il manager era stato trasferito, da essere definito "shock culturale inverso".

15.4 La varietà di comportamento: le patologie del lavoro

Gli ambienti di lavoro per ragioni dovute a errori manageriali nell'organizzazione e nella distribuzione del lavoro, a contingenze di mercato quali difficoltà nel business, fusioni e acquisizioni, ristrutturazioni, a spinte competitive ecc. possono generare situazioni di stress alle quali non tutti gli individui sono in grado di adattarsi autonomamente. Gli individui sottoposti a stress intensi e ripetuti accentuano comportamenti aggressivi o difensivi in cui le differenze individuali, le diversità culturali e comportamentali giocano un ruolo importante. Ne seguono situazioni patologiche a livello individuale,

interpersonale e organizzativo che hanno alla base delle differenze soggettive non riconosciute o non accettate [Hirigoyen 2001]. La non accettazione di queste differenze, la loro accentuazione o, peggio, la loro strumentalizzazione hanno come risultato la distruzione di capitale umano, organizzativo e relazionale o comunque la sua mancata valorizzazione. I professionisti delle risorse umane si trovano sempre più spesso a dover gestire situazioni di questo tipo. Devono imparare a riconoscerle, curarle e soprattutto a prevenirle

Il mobbing

Un milione e mezzo di lavoratori italiani sarebbe vittima del mobbing, 12 milioni in Europa. In testa alla classifica c'è la Gran Bretagna con il 16,3% dei casi riconosciuti, seguita da Svezia, Francia e Irlanda con valori intorno al 10%. L'Italia si trova in coda, con il 4,2% dei casi. L'Eurispes nel suo *Rapporto Italia 2001* rileva che l'Italia settentrionale mostra una più alta concentrazione di soggetti coinvolti, circa il 65%. Seguono quindi il Centro con il 24% dei lavoratori interessati, il Sud con il 6% e le Isole con il 5%. Il possibile bersaglio del mobbing, in Italia, secondo questa rilevazione, è un soggetto tra i 41 e i 50 anni, che mette il lavoro al centro del suo mondo, che è passivo o, all'opposto, aggressivo nelle relazioni interpersonali, con un titolo di studio elevato (nel 71% dei casi il diploma superiore e nel 17% con la laurea). Il luogo ideale di sviluppo del mobbing è la grande impresa, dove si registra circa il 40% dei casi. Il 67% delle persone colpite lavora in aziende con oltre 100 dipendenti. Il settore dove il problema si presenta maggiormente è quello della diffusione di beni e servizi (45%) seguito dalla pubblica amministrazione (26%), da scuole e università (14%) e dagli ospedali (9%). Il mobbing ha un costo non indifferente per le aziende, sia per le lunghe assenze e il calo di produttività del mobbizzato, sia per le energie disperse dallo stesso "mobber" che brucia il 10% dell'orario lavorativo a perseguitare il proprio capro espiatorio.

Mobbing è un termine che viene dall'etologia. Originariamente è stato usato da Konrad Lorenz per indicare il comportamento di alcuni animali della stessa specie che si coalizzano contro un membro del gruppo, lo attaccano e lo escludono dalla comunità, portandolo talvolta alla morte. Nelle organizzazioni aziendali si verifica talora un processo analogo, che porta all'isolamento della persona e alla perdita di ruolo professionale [Ege 1997]. Questa situazione patologica, identificata appunto con il termine di mobbing, è stata definita in un progetto di legge messo a punto da una commissione del governo italiano come un insieme di "atti, atteggiamenti o comportamenti di violenza morale o psichica in occasione di lavoro, ripetuti nel tempo in modo sistematico o abituale, che portano a un degrado delle condizioni di lavoro, idoneo a compromettere la salute o la professionalità o la dignità del lavoratore". L'Inail (Istituto nazionale assicurazione infortuni sul lavoro) lo defini-

sce invece come un insieme di "disturbi psichici da costrittività organizzativa sul lavoro".

La giurisprudenza che riguarda il mobbing è in forte crescita in questi anni e sembra ancora lontana dal trovare punti di convergenza. Questo è vero non solo in Italia ma anche negli altri Paesi europei dove lo stesso fenomeno è studiato sin dagli anni '80 [Leymann 1996], con diverse etichette e a partire dai diversi punti di vista che designano anche fenomeni differenti: si parla infatti di *bullying*, *harassment*, *employee abuse*, *bossing*, molestie sessuali e terrorismo psicologico. Diversi sono i sintomi (individuali e organizzativi) che possono segnalare la presenza di situazioni di mobbing (Tabella 15.4).

Quattro sono gli elementi, richiamati anche nella definizione di mobbing, che consentono di distinguerlo dalla "normale" conflittualità organizzativa [Caiozzo 2002a]:

- schemi di ruolo;
- la frequenza e ripetitività nel tempo delle azioni utilizzate per metterlo in atto;
- la crescente intensità emotiva;
- la funzione di rinforzo, consapevole o inconsapevole, dell'organizzazione.

Il primo elemento di una situazione di mobbing è l'esistenza di ruoli sociali che si ripropongono sempre: la vittima o mobbizzato; il/i persecutore/i o mobber/s; gli spettatori. Normalmente, il fenomeno del mobbing viene associato a una situazione di vessazione dell'impresa su segmenti della popola-

TABELLA 15.4 Segnali individuali e organizzativi del mobbing.

Segnali individuali	Segnali organizzativi
Assenze protratte o frequenti	Blocco informativo relativamente alle conoscenze utili per lavorare o progredire nella carriera
Indebolimento dei legami amicali e sociali con i colleghi	Silenzio attorno alla persona
Autoisolamento	Pettegolezzi
Paura o rifiuto di affrontare cambiamenti di ruolo o di mansione	Critiche permanenti sul comportamento lavorativo di una persona, anche in presenza di errori banali
Rassegnazione, perdita di ambizione, demotivazione	Utilizzo improprio e discrezionale degli strumenti organizzativi (spostamento frequente di mansione, invio reiterato della visita di controllo nel caso di assenza per malattia ecc.)

Fonte: Caiozzo 2002a.

zione aziendale "deboli" o "diversi": donne, personale anziano, giovani non ancora inseriti. Al contrario, ricerche attuali mostrano come sia il manager una delle figure aziendale più colpite dai fenomeni di mobbing [Greco 2004]. I recenti fenomeni di fusioni societarie, ristrutturazioni, riduzioni aziendali conducono, quasi inevitabilmente, a un incremento della conflittualità interna ai luoghi di lavoro, derivata dai cambiamenti nelle modalità organizzative. Per molti dirigenti e quadri (e, in misura inferiore, anche per impiegati e operai), queste operazioni, se non si concludono con il licenziamento, possono però portare a una riprogettazione delle mansioni, con conseguenti fenomeni di dequalifcazione professionale. Questo impoverimento del patrimonio professionale può essere attuato, oltre che con la privazione e sottrazione di ruolo, anche mediante l'inerzia e l'inattività.

Il secondo elemento che contraddistingue il mobbing è l'uso di azioni persecutorie ripetitive e frequenti. Queste possono riguardare la sfera emotiva o professionale della persona. Sono azioni del primo tipo quelle che ledono la possibilità di comunicare della vittima, che criticano i suoi atteggiamenti, che la isolano, che la ridicolizzano per il fatto di essere diversa dal gruppo (per età, orientamenti sessuali, nazionalità, religione, provenienza sociale). Sono azioni del secondo tipo quelle che minano la sua sicurezza professionale, come l'affidamento di compiti senza senso; l'assegnazione di mansioni molto al di sotto della sua qualifica o molto al di sopra; il controllo continuo del lavoro; gli spostamenti continui.

Il terzo elemento caratteristico delle situazioni di mobbing è la crescente intensità delle tensioni che si generano in azienda, che, innescando dinamiche sociali non reversibili, portano a una diminuzione dell'autostima della vittima. Infine, il mobbing si distingue per la natura del supporto fornito dell'organizzazione. In questo senso si distinguono tre principali forme di mobbing: strategico, relazionale verticale e orizzontale (Tabella 15.5).

Nel primo caso, il fenomeno è direttamente correlato alla decisione dell'azienda di usare il mobbing come strategia mirata per escludere una persona dall'organizzazione. Inutile dire che l'uso di questo strumento contrasta con la deontologia dei professionisti delle risorse umane, che non solo dovrebbero bandirlo dal cassetto dei loro attrezzi, ma dovrebbero anche impedirne l'uso da parte delle altre funzioni aziendali.

Il mobbing relazionale nasce da un'alterazione delle relazioni interpersonali o dalla degenerazione dei conflitti. Può svilupparsi in una dimensione verticale (capo/collaboratore) o in una dimensione orizzontale (tra colleghi). Nel primo caso, il mobber ha la possibilità di utilizzare, oltre alle leve che agiscono sulla sfera relazionale, anche quelle "più oggettive" che intervengono nell'ambito professionale, avvalendosi della discrezionalità legata al suo ruolo. Nel secondo caso, i mobber, colleghi e pari grado della vittima, hanno a disposizione solo le leve legate alla sfera relazionale. Se non riconosciuto, questo tipo di patologia può portare a situazioni paradossali, per cui i sinto-

TABELLA 15.5 Natura del mobbing ed elementi costitutivi.

	Mobbing		
	strategico	relazionale verticale	relazionale orizzontale
Definizione	Attivazione di una strategia di esclusione mirata	Abuso di potere e discrezionalità legato al ruolo	Isolamento ed emarginazione da parte di un gruppo verso un singolo
Schemi di ruolo	Mobber = Direzione Risorse Umane, top management	Mobber = superiore diretto	Mobber = colleghi
Frequenza e ripetitività delle azioni	Azioni legate alla sfera professionale	Azioni legate alla sfera professionale e relazionale	Azioni legate alla sfera relazionale
Funzione di rinforzo dell'organizzazione	Consapevole	Inconsapevole/consapevole	Inconsapevole
Intensità emotiva	Crescente	Crescente	Crescente

Fonte: Caiozzo 2002a.

mi del mobbing (assenteismo, demotivazione, calo di produttività) possono essere letti come cause dei problemi organizzativi e non come loro conseguenza [Gilioli e Gilioli 2000].

Un tema importante, dal punto di vista della gestione organizzativa del mobbing, sono i suoi costi. Oltre al disagio organizzativo legato alla demotivazione della persona e all'eventuale riduzione di produttività, ci sono "effetti collaterali" non meno importanti. I danni d'immagine, per esempio, nel momento in cui vengono divulgate notizie su atti discriminatori verso i collaboratori o i costi legali e sociali che l'azienda si trova ad affrontare quando i conflitti scaturiscono in cause di lavoro. Secondo una valutazione dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), il costo totale annuo della violenza psicologica in un'azienda di mille dipendenti si aggira intorno ai 155 000 euro [Saolini 2001]. Di più difficile quantificazione, ma non meno rilevanti, sono i costi associati alla distruzione di *social capital* indotti da situazioni di mobbing.

La reazione aziendale, non solo italiana, appare ancora scarsamente delineata. Da un lato, sembra non esserci consapevolezza della gravità del fenomeno o vi è la tendenza ad allontanarlo considerandolo un fastidio; dall'altro, alcune aziende già hanno cominciato ad attrezzarsi per prevenire e gestire la "patologia", come per esempio IBM, Hewlett-Packard e Volkswagen. Quest'ultima, per esempio, ha sottoscritto un accordo con il sindacato finalizzato a combattere il mobbing: all'interno dell'azienda è stato creato un ruolo organizzativo, terzo rispetto all'azienda, che è il referente al quale possono rivolgersi i lavoratori che ritengono di essere stati colpiti. A tale ruolo è stata attribuita la discrezionalità di intervenire sul fenomeno attraverso di-

BOX 15.7

Il mobbing: un'opinione controcorrente

"Nelle grandi mutazioni epidemiologiche della storia esistono antiche malattie che perdono la loro virulenza e nuove malattie che compaiono. Ma esistono anche patologie 'artificiali' che occupano prepotentemente la scena. Penso in particolare al così detto mobbing, oggi clamorosamente chiamato in causa in tante vertenze aziendali come specifico reato di maltrattamenti morali e materiali in ambito lavorativo, in quanto causa di altrettante specifiche patologie fisiche, psicologiche e psicosomatiche in chi è costretto a subirlo. Voglio chiarire che non nego affatto che si verifichino gravi molestie morali e maltrattamenti psicologici durante il lavoro, in un clima che si fa certo più aspro quanto più il lavoro è scarso e precario. E ancor più ovvio che subire umiliazioni e vessazioni da superiori e colleghi possa provocare profonde sofferenze. D'altronde invidia, soprusi, rivalità e abuso di potere sono purtroppo un male di sempre nella famiglia, nella scuola e anche nel lavoro. La mia polemica non è su questo punto.

L'aspetto negativo, a parer mio, è che un problema di origine sociale, economica, giuridica, sindacale di pertinenza culturale, umana o anche di semplice buona creanza, si sia spostato così massicciamente in blocco in ambito medico-psichiatrico. Le battaglie si combattono in tribunale, ma a botte di certificati, e i risarcimenti monetari sono calcolati in base a perizie psicologiche, diagnosi e prognosi più o meno obiettivabili. Parallelamente, come è naturale, assistiamo a una proliferazione di pubblicazioni e saggi sul tema del mobbing (con relativo business), nella consueta spirale autoreferente di domanda e offerta. Qualche concreto risultato indubbiamente si ottiene. Ma c'è qualcosa di profondamente sbagliato nel convertire rabbia, indignazione e lotta politica in nevrosi. Perché lo slittamento sul terreno ambiguo scivoloso della psicopatologia, non a caso frequentemente praticato se il mobizzato è donna, mi sembra squalificare anni di battaglie politiche, tese a veder riconosciuto il buon diritto di tutti a un lavoro dignitoso. Non in ragione di particolari fragilità, ma semplicemente in ragione della giustizia e della civiltà." [Simona Argentieri, medico-psicoanalista]

verse leve. La Direzione può arrivare, nei casi più gravi, fino al licenziamento dei persecutori. Per quanto riguarda l'Italia, nel settore dei servizi si può segnalare l'accordo del 25 gennaio 2001 firmato tra ATM e le rappresentanze sindacali, nel quale oltre alle sanzioni e a un servizio di assistenza per il personale, è prevista una campagna di informazione per i lavoratori nonché piani di formazione specifica su molestie sessuali, mobbing e discriminazione.

Le motivazioni che spingono una Direzione Risorse Umane ad attrezzarsi per prevenire o gestire il fenomeno non sono da cercarsi in un atteggiamento di buonismo nei confronti dei propri collaboratori, ma derivano da due ragioni fondamentali [Caiozzo 2002b]. La prima ha radici profonde nel codice etico della cultura organizzativa. In questo caso, intervenire è prima di tutto una priorità etica di gestione del business e delle persone. La seconda ha radici nella consapevolezza dei "costi", non certo solo economici, che la pratica del mobbing comporta. Recuperare una risorsa "vessata" dal mobbing o il clima di un gruppo, ricostruire la fiducia tra le persone e l'organizzazione, riportare l'attenzione delle persone sul lavoro e sugli obiettivi è im-

presa lunga e complessa. Appare più facile, allora, dotarsi di strumenti di ascolto dei "segnali deboli" per lavorare sulla prevenzione. Questo presuppone, da un lato, di disporre di griglie di lettura del contesto organizzativo per intervenire nel minimizzare o contenere quei fattori che predispongono e facilitano lo sviluppo della patologia, e, dall'altro, di essere a conoscenza dei meccanismi che contraddistinguono il fenomeno.

Bibliografia Parte 4

Achard P.O., **Castello V.**, 2000, *Partecipazione finanziaria e incentivazione del management*, FrancoAngeli, Milano.

Adams J.S., 1965, "Inequity in Social Exchange", in Berkwitz L. (a cura di), *Advances in experimental Social Psychology*, Academic Press, New York.

Airoldi G., **Zattoni A.**, 2001, *I piani di stock option. Progettare la retribuzione del top management*, Egea, Milano.

Aiuto G., 2004, (a cura di), *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano.

Aiuto G., **Galbiati M.**, 1992, "L'analisi e la valutazione delle posizioni con il metodo Hay", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Alaimo A., 2003, "Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano", *Lavoro e Diritto*, XVII, 4, 615-632.

Alexandre G., 2001, "L'évaluation 360°. Que faire du goût des autres?", *Études Entreprise & Personnel*, 214.

Algera J.A., 1989, "Job Analysis for Personnel Selection", in Smith M., Robertson I.T., *Advances in Selection and Assessment*, Wiley, New York.

Amiti M., **Shang-Jin W.**, 2004, "Fear of Outsourcing: Is it Justified?", *Imf Working Paper* 04/186.

Baglioni G., 1995, *Democrazia impossibile*, Il Mulino, Bologna.

Baglioni G., 2001, *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Barabino M.C., **Jacobs B.**, **Maggio M.A.**, 2001, "Il diversity management", *Sviluppo & Organizzazione*, 184.

Barba Navaretti G., **Castellani D.**, 2004, "Does investing abroad affect performance at home? Comparing Italian multinational and national enterprises", *Cepr Discussion Paper* 4284.

Barrett G.V., 1991, "Comparison of skill-based pay with traditional job evaluation techniques", *Human Resource Management Review*, 1 (2).

Bartlett C.A., **Ghosal S.**, 1990, *Management Globale La soluzione transnazionale per la direzione d'impresa*, Etas Libri, Milano.

Bebchuk L.A., **Fried J.M.**, 2004, *Pay without Performance. The Unfulfilled Promise of Executive Compensation*, Harvard University Press, Boston.

Bernabè F., 2000, "Prefazione", in Chiesi A.M., Martinelli A., Pellegatta M., *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Bombelli M.C. (a cura di), 2000, *Soffitto di vetro e dintorni*, ETAS, Milano.

Bombelli M.C., 1998, "Management delle differenze: gestire il genere", *Economia & Management*, 6.

Bontis N., **Crossan M.M.**, **Hulland J.**, 2002, "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, 39, 437-469.

Borgogni L. (a cura di), 1996, *Valutazione e motivazione delle risorse umane*, Angeli, Milano.

Boscarelli F., 1992, "Stock options, partecipazioni azionarie e altre forme di coinvolgimento", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Bossidy L., **Charan R.**, 2002, *Execution, The Discipline of Getting Things Done, Crown Business Books*, New York (trad. it. *Exexution*, Sperling & Kuppfer, Milano, 2004).

Boudreau J.W., 2003, "Sustainability and the Talentship Paradigm: Strategic Human Resource Management Beyond the Bottom Line", *Working Paper 03-21*, Cahrs, Cornell University.

Broglio A., 1992, "Il sistema di valutazione delle prestazioni", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Brunello G., **Camuffo A.**, 1996; "Velo o vincolo? Note sul sistema di inquadramento contrattuale in Italia", *Lavoro e relazioni industriali*, 1.

Caiozzo P., 2002a, "Mobbing: oltre il sipario. La violenza morale sul lavoro", *Economia & Management*, 5.

Caiozzo P., 2002b, "Il mobbing: realtà vicina o lontana?", *Economia & Management*, 2.

Camuffo A., 1985, "Le relazioni industriali tra modello IRI e modello Federmeccanica", *Economia e Politica Industriale*, 47.

Camuffo A., 1992, "Le indagini retributive: benchmarking, politiche di compensation e costruzione cognitiva dei mercati", *Rassegna di statistiche del lavoro*, 3-4.

Camuffo A., 1996, "Competenze: la gestione delle risorse umane tra conoscenza individuale e conoscenza organizzativa", *Economia & Management*, 2.

Capucci U. (a cura di), 1999, *Business, strategia, competenze*, Guerini e Associati, Milano.

Cappellari R., 2002, *Il tempo e il valore*, Utet Libreria, Torino.

Caracciolo D., 1995, "Mutamenti organizzativi e trend retributivi" in Pitotti G. *et al.*, 1995, *Le risorse umane nell'organizzazione corta*, HayGroup, Milano.

Carretta A., 1993, "I modelli di competenza", in HayGroup (a cura di), *Risorse umane e logiche d'impresa*, Pirola, Milano.

Cazzaniga S., 1994, *L'incentivazione del management*, SG Consulting, Monza.

Chiesi A.M., **Martinelli A.**, **Pellegatta M.**, 2000, *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Cisi M., 2003, *Il bilancio ambientale*, Giappichelli, Torino.

Civelli F., **Manara D.**, 1997, *Lavorare con le competenze*, Guerini, Milano.

Cocco G.C., 1991, *Lo sviluppo delle risorse umane in ambienti competitivi*, Isedi, Torino.

Cocco G.C., 1992, "La valutazione del potenziale e l'uso degli assessment centers", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Cocco G.C., **Gallo A.**, 1999, *Fare Assessment: dalla tradizione all'innovazione*, FrancoAngeli, Milano.

Comacchio A., 1992, "La gestione del personale femminile", in Costa G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Copeland A.P., **Norell S.K.**, 2002, "Spousal adjustment on international assignments: the role of social support", *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 255-272.

Costa G. (a cura di), 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Costa G., 1997, *Economia e direzione delle risorse umane*, Utet Libreria, Torino.

Costa G., **Gubitta P.**, 2004, *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*, McGraw-Hill, Milano.

Decastri M., 1993, *Verso l'internazionalità*, Guerini e Associati, Milano.

Deegan C., 2002, "The legitimizing effect of social and environmental disclosure - a theoretical foundation", *Account, Auditing and Accountability Journal*, 15 (3), 282-311.

Di Pietro P., **Piccardo C.**, **Simeone F.**, 2000, *Oltre la parità*, FrancoAngeli, Milano.

Diamanti I., 2001, "Immigrazione e cittadinanza europea", *Quaderni Fondazione Nordest*, 3.

Doeringer P.B., **Piore M.J.**, 1971, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath, Lexington.
Donaldson T., **Preston Lee E.**, 1995, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concept, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
Donati E., **Auteri M.S.**, 1999, "La valutazione a 360°: uno strumento per lo sviluppo dei lavoratori della conoscenza", *Hamlet*, 12.
Donna G., 1985, "Le scelte complesse dei meccanismi di incentivazione", *L'impresa*, 6.
Donnadieu G., **Denimal Ph.**, 1993, *Classification-Qualification. De l'évaluation des emplois à la gestion des competecences*, Editions Liaisons, Paris.
Dunn J.D., **Rachel F.M.**, 1971, *Wage and salary administration*, MacGraw-Hill, New York.
Ege H., 1997, *Il Mobbing in Italia. Introduzione al Mobbing culturale*, Pitagora Editrice, Bologna.
Elkington J., 1998, *Cannibals with Forks. The triple bottom line of the 21st century*, New Society Publishers, Canada.
Europea Trade Union Institute (a cura di), 2004, *Benchmarking Working Europe 2004*, Brussels.
Favotto F. (a cura di), 2001, *Economia aziendale*, McGraw-Hill, Milano.
Federmeccanica, 1995, *Il premio di risultato. Ccnl 5 luglio 1994*, Editore Rinnovamento, Roma.
Felicetti G.F., 1995, *Sistemi di incentivazione e costo del lavoro*, Il Sole 24 Ore, Milano.
Fernandez J.P., 1991, *Managing a Diverse Work Force*, Lexington Books, Lexington (Ma).
Ferrario A., **Tongiorgi P.**, 1996, "Strumenti di rilevazione: dall'analisi della posizione alla valutazione del potenziale", in Borgogni L. (a cura di) *Valutazione e motivazione delle risorse umane*, Angeli, Milano.
Fertonani M., 1995, *La valutazione delle prestazioni e del potenziale manageriale*, Franco Angeli, Milano.
Filt-Cgil, 2001, *La partecipazione dei lavoratori all'attività e alla gestione delle imprese*, Rapporto di Ricerca del Dipartimento Economico, Ufficio Studi, ottobre.
Folger P., **Konovski M.A.**, **Cropanzano R.**, 1992, "A Due Process Metaphor for Performance Appraisal", in Staw B.M., Cummings L.L. (a cura di) *Research in Organizational Behavior*, Jai Press, Greenwich, CT.
Fontana R., 2002, *Il lavoro di genere*, Carocci, Roma.
Forster N., 2000, "The Myth of the International Manager", *International Journal of Human Resource Management*, 11 (1).
Galbiati M., 1999, "Pagare le competenze", in Capucci U. (a cura di), *Business, strategia, competenze*, Guerini e Associati, Milano.
Gilioli A., **Gilioli R.**, 2000, *Cattivi capi, cattivi colleghi*, Mondadori, Milano.
Ghera E., 2003, "Azionariato dei dipendenti e democrazia economica", in Ferraro G., (a cura di), *Sviluppo e Occupazione nell'Europa Federale*, Giuffrè, Milano.
Giugni G. et al., 1976, *Ascesa e crisi del riformismo in fabbrica. Le qualifiche in Italia dalla job evaluation all'inquadramento unico*, De Donato, Bari.
Giva G., 1996, *Le nuove retribuzioni*, SG Consulting, Monza.
Goeta G., 1989, "È l'ora di innovare le metodologie di gestione", *L'impresa*, 3.
Gomez-Mejia L.R., **Balkin D.B.**, 1993, *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance*, South-Western, Cincinnati.
Greco L., 2004, "Il punto mobbing: riflessioni d'attualità", *Economia & Management*, 2.
GRI, 2002, *Sustainability Reporting Guidelines 2002*, Global Reporting Initiative, Amsterdam.
Guercetti G., 1992, "I fringe benefits", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Guillemard A.M., 1994, “Attitudes et opinions à l’égard du vieillissement de la main d’œuvre”, in *Veillissement et emploi*, DARES.
Harvey M., **Novicevic M.M.**, 2001, “Selecting expatriates for increasingly complex global assignments”, *Career Development International*, 6 (2), 69-86.
Harvey M., **Novicevic M.M.**, 2002, “The role of political competence in global assignments of expatriate managers”, *Journal of International Management*, 8, 389-406.
Herzberg F., 1966, *Work and the Nature of Man*, World Pub, New York.
Hinna L. (a cura di), 2002, *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
Hirigoyen M.F., 2001, *Malaise dans le travail. Harcèlement moral démêler le vrai du faux*, Syros, Paris.
Hirschhorn L., 1992, “Automation and competency requirements in manufacturing: a case study”, in Adler P (a cura di), *New technology*, Oxford University Press, Oxford.
Hirschman A.O., 1970, *Exit, Voice and Loayalty*, Cambridge, Harvard University Press (trad. it. *Lealtà, defezione, protesta*, Bompiani, Milano, 1982).
Howard L.W., **Turban D.B.**, **Hurley S.K.**, 2002, “Cooperating Teams and Competing Reward Strategies: Incentives for Team Performance”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3, 248-262.
Jensen M.C., **Meckling W.H.**, 1976, “Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, 4.
Kabanoff B., 1991, “Equity, equality, power, and conflict”, *Academy of Management Review*, 16, 416-441.
Kanter R.M., 1977, *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, New York (trad. it. *Maschile e femminile in azienda*, Edizioni Olivares, Milan, 1988).
Klarsfeld A., **Oiry E.**, (a cura di) 2003, *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Vuibert, Paris.
Köstler R., 2003, “The European Company”, in Köstler R., Büggel A., 2003, *The European Company and Company law and Existing legislative provision for employee participation in the EU member states*, Brussels: ETUI. Report 79.
Lane C., 1989, *Management and Labour in Europe*, Edward Elgar, Alderhot (UK).
Lawler E. E., **Ledford G. E.**, **Chang L.**, 1993. “Who uses skill-based pay, and why”, *Compensation and Benefits Review*, 25(2), 22-26.
Lawler E.E., 1990, *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass, San Francisco.
Lawler E.E., 2000, *Rewarding Excellence*, Jossey-Bass, San Francisco.
Legnani M., 2004, “Come si costruisce una politica retributiva”, in Aiuto G., *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
Levati W., 1991, *L’analisi e la valutazione del potenziale delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano.
Levy-Leboyer C., 1990, *Evaluation du Personnel. Quelles méthodes choisir?*, Les éditions d’organisation, Paris.
Leymann H., 1996, “The Content and Development of Mobbing at Work”, *The European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
Lodigiani F., 1992, “Il sistema premiante per il top management”, in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.
Logue J., **Yates J.S.**, 1999, “Worker Ownership America Style: Pluralism, Participation and Performance”, *Economic and Industrial Democracy*, 2.
Mania R., **Orioli A.**, 1993, *L’accordo di San Tommaso*, Ediesse, Roma.
Marbot E., **Peretti J.-M.**, 2004, *Les seniors dans l’entrepris*, Le village mondial, Paris
McKenzie R.B., **Lee D.R.**, 1998, *Managing through incentives*, Oxford University Press, Oxford.

McNabb R., **Whitfield K.**, 2001, "Job Evaluation and High Performance Work Practices: Compatible or Conflictual?", *Journal of Management Studies*, 38 (2), 293-312.

Merchant K.A., 1989, *Rewarding Results. Motivating Profit Center Managers*, Harvard Business School Press, Boston.

Miceli M., 1990, "Un modello per la razionalizzazione retributiva", in Hay Group, *Strategie, tecnostrutture e scenari professionali*, Hay Group, Milano.

Michelon G., 2004, "Responsabilità Sociale delle Imprese e Accountability", *Sviluppo & Organizzazione*, n. 200, novembre-dicembre.

Milkovich G.T., **Newman J.M.**, 2002, *Compensation* (7ª ed.), McGraw-Hill/Irwin, Boston.

Mocenigo L., 2004, "I benefit nel pacchetto retributivo", in Aiuto G. (a cura di), *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli, Milano.

Mohrman A.M., **Resnick S.M.**, **Lawler E.E.**, 1989, *Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey-Bass, San Francisco (trad. it. *La valutazione dei dipendenti*, Franco Angeli, Milano, 1992).

Molteni M., 2004, "PMI: quale responsabilità sociale?", *Economia & Management*, 1.

Monaci M., 1997, *Genere e organizzazione*, Guerini e Associati, Milano.

Naro G., 1993, "Systèmes de rémuneration et culture organisationnelles", *Revue française de gestion*, 95.

Negrelli S., 2000, *Prato verde, prato rosso. Produzione snella e partecipazione nella Fiat del Duemila*, Rubbettino, Catanzaro.

Osterman P. (a cura di), 1984, *Internal Labor Markets*, The Mit Press, Cambridge, Massachusetts.

Patriarca S., 1986, *La nuova scala mobile*, Ediesse, Roma.

Pelletier D., 1992, "La previdenza integrativa", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Pendleton, **Poutsma**, **Van Ommeren**, **Brewster**, 2001, *Employee Share Ownership and Profit-sharing in The European Union*, Dublin, European Foundation for the Improving of Living and Working Condition.

Peretti J.M. (a cura di) 1996, *Tous Drh. Pratique de Gestion des Ressources Humaines è l'usage des dirigeants et suerviseurs*, Les éditions d'organisation, Paris.

Peretti J.M., **Roussel P.** (a cura di) 2000, *Les rémunérations*, Vuibert, Paris.

Peretti J-M., 1994, *Ressources Humaines*, Vuibert, Paris.

Perulli A., 1999, "Il Testo Unico sul sistema di relazioni sindacali e di partecipazione della Electolux-Zanussi", *Lavoro e Diritto*, XIII, 1, 41-62.

Pfeffer J., 1990, "Incentives in Organization: the Importance of Social Relations", in Williamson O.E. (a cura di), *Organization Theory*, Oxford University Press, New York.

Pilati M., 1992, "Meccanismi di controllo e di ricompensa", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.

Pilati M., **Salvemini S.**, 1989, "Il contributo della teoria dell'agenzia allo sviluppo del capitalismo manageriale", *Giornale degli economisti e annali di economia*, mar-apr.

Porter L., **Lawler E.E.**, 1968, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, New York.

Ranghieri F., 1998, *La comunicazione ambientale e l'impresa*, Il Mulino, Bologna.

Ratti F., 1992, "Un modello di sviluppo delle risorse umane basato sulle competenze", *Direzione del Personale*, 73.

Roussel P., 1996, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica, Paris.

Rusconi G., 2002, "Impresa, accountability e bilancio sociale", in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Rynes S.L., **Gerhart B.**, 1999, *Compensation in organizations: Progress and Prospect*, New Lexington Press, San Francisco.

Salvemini S., 1992, "La gestione delle carriere", in Costa G. (a cura di) 1992, *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino.
Salvi A., 2001, "Piani di azionariato dei dipendenti e processi di privatizzazione delle aziende di trasporto pubblico locale", *Economia & Management*, 5, set-ott.
Saolini P., 2001, *Mobbing, i costi umani dell'impresa*, Giuffrè, Milano.
Sata-Fma, 1993, *Accordo 11 giugno 1993*, Fiat Auto, Torino.
Schuster J.R., **Zingheim P. K.**, 1996, *The New Pay*, Jossey Bass, San Francisco.
Selmer J., 1999, "Culture shock in China? Adjustment pattern of western expatriate business managers", *International Business Review*, 8, 515-534.
Sharp Paine L., 2003, *Value Shift*, McGraw-Hill.
Spencer L.M. Jr., **Spencer S.M.**, 1993, *Competence at work. Models for superior performance*, Wiley, NewYork (trad. it. *Competenza nel lavoro*, Angeli, Milano, 1995)..
Stahl G.K., **Miller E.L.**, **Tung R.L.**, 2002, "Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment", *Journal of World Business*, 37, 216-227.
Stanek M.B., 2000, "The need for global managers: a business necessity", *Management Decision*, 38 (4), 232-242.
Suutari V., 2003, "Global Managers: career orientation, career tracks, life-style implications and career commitment", *Journal of Managerial Psychology*, 18 (3).
Suutari V., **Burch D.**, 2001, "The role of on-site training and support in expatriation: existing and necessary host-company practices", *Career Development International*, 6 (6), 298-3.
Taylor S.M., **Tracy K.B.**, **Renard M.K.**, **Harrison J.K.**, **Carroll S.J.**, 1995, "Due Process in Performance Appraisal: a Quasi-Experiment in Procedural Justice", *Administrative Science Quarterly*, 40, 495-593.
Terpstra D.E., **Honoree A.L.**, 2003, "The Relative Importance of External, Internal, Individual and Procedural Equity to Pay Satisfaction", *Compensation & Benefits Review*, November/December.
Thornton G.C., **Byham W.C.**, 1982, *Assessment Centers and Managerial Performance*, Academic Press, New York.
Tirole J., 1986, "Hierarchies and Bureaucracies. On the Role of Collusion in Organizations", *Journal of Law, Economics and Organization*, 2 (trad. it. in Brosio G. (a cura di), *La teoria economica dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1989).
Tolovi J.J., 2002, "L'evoluzione della responsabilità sociale delle imprese", *Sistemi & Impresa*, 4.
Tosi H., Pilati M. et al., 2002, *Comportamento organizzativo*, Egea, Milano.
Vaucheret A., 1996, "Evaluer les postes", in Peretti J.M., (a cura di) *Pratique de Gestion des Ressources Humaines è l'usage des dirigeants et suerviseurs*, Les éditions d'organisation, Paris.
Venturini A., 2001, *Le migrazioni e i paesi sudeuropei*, Utet Libreria, Torino.
Vermiglio F. (a cura di), 2000, *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
Visintin F., 2002, "Corporate Governance e distretti industriali", in Albertini S., 2002, *La gestione delle risorse umane nei distretti industriali*, Etas, Milano.
White G., Druker J., 2000, *Reward Management: A Critical Text*, Routledge, London.
Williams A.P., 1994, *Just Reward? The Truth about Top Management Pay*, Kogan Page, London.
Williams R.S., 1998, *Performance Management, Perspectives on Employee Performance*, Thomson Business Press, London.
Zattoni A., 2003, "I piani di stock option in Italia: diffusione e caratteristiche", *Economia & Management*, 6.